

ARTA NEGOCIERII

Tehnicile negociatorului șef FBI.
Învăță de la cel mai bun cum să ieși
învingător din orice negociere.



CHRIS VOSS
TAHL RAZ

globo
EDITURA

ARTA NEGOCIERII

ARTA NEGOCIERII

CHRIS VOSS
ȘI TAHL RAZ



The original title of this book is:

Never Split the Difference: Negotiating as if Your Life Depended on It
by Chris Voss and Tahl Raz

Copyright © Christopher Voss 2016

Copyright © Editura Globo, 2018, pentru ediția în limba română

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
VOSS, CHRIS

Arta negocierii / Chris Voss, Tahl Raz ; trad.: Răzvan Lerescu ; red.: Diana Morărașu. - București : Globo, 2018
ISBN 978-606-94563-2-3

I. Raz Tahl

II. Lerescu, Răzvan (trad.)

III. Morărașu, Diana (red.)

316

Traducător: *Răzvan Lerescu*

Redactor: *Diana Morărașu*

Tehnoredactor: *Puiu Enache*

Comenzi :

telefon : 0726 22.89.11

www.edituraglobo.ro

comenzi@edituraglobo.ro

**Mamei și tatălui meu,
care m-au iubit necondiționat și care mi-au insuflat
respectul pentru muncă și integritate.**

CUPRINS

CAPITOLUL 1 | NOILE REGULI

Cum să deveniți cea mai inteligentă persoană... din orice încăpere 11

CAPITOLUL 2 | FII O OGLINDĂ

Cum să vă faceți rapid plăcut 36

CAPITOLUL 3 | NU EMPATIZAȚI CU DUREREA CELORLALȚI, DAȚI-I UN NUME

Cum să generați încredere prin intermediul empatiei tactice 64

CAPITOLUL 4 | FERIȚI-VĂ DE „DA”, STĂPÂNIȚI-L PE „NU”

*Cum să preluați inițiativa și să creați un cadru propice
pentru a dezvălui adevăratele mize* 92

CAPITOLUL 5 | OBTÎNEȚI CELE DOUĂ CUVINTE CARE TRANSFORMĂ IMEDIAT ORICE NEGOCIERE

Cum să obțineți permisiunea de a convinge 117

CAPITOLUL 6 | MODIFICAȚI-LE REALITATEA

Cum să modelați ce e echitabil 135

CAPITOLUL 7 | CREAȚI ILUZIA CONTROLULUI

*Cum să calibrați întrebările pentru a transforma conflictul
în colaborare* 167

CAPITOLUL 8 | GARANTAȚI ÎNDEPLINIREA PLANULUI

*Cum depistați mincinoșii și cum vă asigurați că ceilalți
se țin de cuvânt* 191

CAPITOLUL 9 NEGOCIAȚI DUR

Cum obțineți prețul dorit 220

CAPITOLUL 10 GĂSIȚI LEBĂDA NEAGRĂ

*Cum să creați căi de acces dezvăluind necunoscutul
necunoscutelor 249*

Mulțumiri 285

Anexă: pregătirea primului tabel pentru negociere 289

Note 299

ARTA NEGOCIERII

NOILE REGULI

Eram intimidat.

Lucram pentru FBI de peste 20 de ani, inclusiv 15 în calitate de negociator în cazuri de luări de ostatici, din New York până în Filipine și în Orientul Mijlociu, așa că eram în plină formă. Există cam zece mii de angajați ai Biroului, dar un singur negociator principal când este vorba despre răpiri internaționale. Eu.

Nu mai trăisem însă niciodată un caz la o intensitate atât de mare, atât de intim.

— Voss, ți-am răpit copilul. Dă-ne un milion de dolari sau îl omorâm.

Fac o pauză. Clipesc. Îmi îndemn concentrat inima să revină la un puls normal.

Sigur, mă mai aflasem în situații asemănătoare. Nenumărate. Bani contra viață. Dar niciuna nu se putea compara, atât timp cât îl aveau pe fiul meu. Și era vorba despre un milion de dolari.

Și despre niște persoane cu diplome multe și experiență de-o viață în negocieri.

Asta pentru că cei aflați de cealaltă parte a mesei – omologii mei – erau profesori în negociere la Facultatea de Drept de la Harvard.

Le-am făcut o vizită pentru un scurt curs de negocieri pentru manageri, să văd dacă pot învăța ceva din abordarea lumii de afaceri.

Ar fi trebuit să fie ceva liniștit, calm, un mic avans profesional pentru un tip de la FBI care voia să-și extindă puțin perspectiva.

Când Robert Mnookin, director al proiectului de cercetare a negocierilor la Harvard a aflat că sunt în campus, m-a invitat să beau o cafea la el în birou. Doar să stăm un pic de vorbă, mi-a zis.

M-am simțit onorat. Și emoționat. Mnookin e un tip impresionant pe care îl urmăream de ani buni: nu doar că predă dreptul la Harvard, dar este o autoritate în domeniul rezolvării conflictelor și autorul cărții *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*.¹

La drept vorbind, mi se părea nedrept ca Mnookin să mă caute pe mine, un fost polițist de patrulă din Kansas City, să discut despre negocieri cu el. Apoi situația s-a înrăutățit și mai mult. După ce eu și Mnookin am luat loc, s-a deschis ușa și a intrat un alt profesor de la Harvard, Gabriella Blum, specialistă în negocieri internaționale, conflicte armate și contraterorism, care a lucrat opt ani ca negociator pentru consiliul național de securitate din Israel și pentru forțele armate israeliene, o armată foarte puternică.

Ca la un semnal, a intrat și secretarea lui Mnookin și a pus un reportofon pe masă. Mnookin și Blum îmi zâmbeau.

Fusesem păcălit.

— Voss, ți-am răpit copilul. Dă-ne un milion de dolari sau îl omorâm, spuse Mnookin, zâmbind. Eu sunt răpitorul. Ce ai de gând să faci?

M-a trecut o săgeată de spaimă, dar era de așteptat. Unele lucruri nu se schimbă niciodată: chiar și după două decenii de negocieri în care sunt în joc viețile altora, tot te încearcă frica. Chiar dacă știi că e doar o simulare.

M-am calmat. Sigur, eram un polițist de stradă devenit agent FBI care se aruncase într-o luptă de categoria grea. Și nu sunt nici un geniu.

Însă mă aflu în această încăpere dintr-un anumit motiv. De-a lungul anilor am acumulat aptitudini, tactici și o întreaga abordare a interacțiunilor umane care nu doar că m-au ajutat să salvez vieți ci – îmi dau seama acum, privind în urmă – mi-au schimbat și mie viața. Anii petrecuți în negocieri mi-au influențat toate aspectele vieții, de la felul în care vorbesc cu reprezentanții comerciali, la maniera în care îmi cresc copiii.

— Haide. Dă-mi banii sau îi tai gâtul fiului tău în clipa asta, spuse Mnookin enervat.

L-am privit lent, îndelung. Apoi am zâmbit.

— Și cum ar trebui să fac asta?

Mnookin s-a oprit. Avea o expresie de milă amuzată, ca a unui câine care vede că pisica pe care o fugărește se întoarce și încearcă să-l urmărească ea. Era ca și cum jucam două jocuri diferite, cu reguli diferite.

Mnookin și-a recăpătat rigoarea și m-a privit cu sprâncenele ridicate, ca și cum voia să-mi reamintească de faptul că jocul nu se terminase.

— Așadar pot să-țiucid copilul, domnule Voss?

— Îmi pare rău, Robert, dar cum îmi poți dovedi că mai e în viață? am zis, folosind o scuză și spunându-i pe nume, aducând mai multă căldură în interacțiune pentru a-i îngreuna tentativa de a mă strivi. Chiar îmi pare rău, dar cum aș putea

să-ți fac rost de bani acum, mai ales de un milion de dolari, câtă vreme eu nici nu știu dacă mai e în viață?

A fost un moment memorabil să văd un om atât de inteligent năucit de un mărunțiș în aparență simplist. Mutarea mea însă nu era deloc simplistă. Aplicasem una dintre cele mai puternice unelte de negociere ale FBI-ului: întrebarea cu răspuns deschis.

Astăzi, după ce am în spate câțiva ani de aplicare a acestor tactici în domeniul privat prin firma mea de consultanță, The Black Swan Group, denumim aceste tehnici întrebări calibrate: sunt solicitări de informații la care cealaltă parte poate răspunde, fără a exista însă un răspuns fix. Prin intermediul lor câștigăm timp. Ele oferă interlocutorilor iluzia controlului – ei sunt cei care au răspunsurile și puterea, la urma urmei – și îi plasezi în această poziție fără ca ei să-și dea seama în ce măsură aceasta îi și constrânge.

În mod previzibil, Mnookin a început să dea din colț în colț pentru că întreg cadrul discuției se mutase din zona în care eu trebuia să răspund la cum aș reacționa dacă fiul meu ar fi ucis, către zona în care profesorul trebuie să rezolve problema mea logistică: cum fac rost de bani. Prin urmare, el trebuia să-mi rezolve *mie* problemele. La fiecare solicitare și la fiecare amenințare pe care le formula, eu îl întrebam cum ar trebui să-l plătesc și cum aș putea ști că fiul meu e încă în viață.

După ce am continuat așa preț de trei minute, Gabriella Blum a intervenit.

— Nu-l lăsa să-ți facă asta, i-a zis lui Mnookin.

— Bine, atunci încearcă *tu*, a zis el, predându-se.

Blum s-a aruncat în discuție. Era dură, după atâția ani de experiență în Orientul Mijlociu. Cu toate astea, avea aceeași abordare intransigentă și nu a primit ca răspuns decât aceleași întrebări.

Mnookin a revenit și el, fără să reușească nimic. Începuse să se înroșească la față de frustrare. Puteam să-mi dau seama că iritarea îi îngreuna gândirea.

— Ok, ok, Bob. S-a terminat, am zis, curmându-i suferința. A dat din cap. Fiul meu a scăpat cu viață.

— Bine, a zis el. Presupun că *avem totuși* ceva de învățat de la FBI.

Nu doar că ținusem piept unor minți strălucite de la Harvard. M-am luptat cu cei mai buni dintre cei mai buni și am câștigat.

A fost doar un noroc? De peste 30 de ani, Harvard este un centru de renume mondial în teoria și practica negocierilor. Tot ce știam despre tehnicile pe care le aplicăm la FBI e că ele funcționează. În cei 20 de ani pe care i-am petrecut în cadrul Biroului am conceput un sistem care rezolva cu succes aproape orice răpire cu care ne-am confruntat. Ne lipseau însă teoriile mărețe.

Tehnicile noastre erau produsul învățăturii la fața locului, ele fiind elaborate de agenți care lucrează pe teren, negociind în situații de criză și împărtășindu-le celorlalți metodele care au reușit și cele care au dat greș. Era un proces repetitiv, nu intelectual, prin care ne cizelam continuu metodele pe care le aplicam în fiecare zi. Și lucram sub presiunea timpului. Metodele noastre *trebuiau* să dea rezultate, pentru că dacă nu funcționau, cineva murea.

Dar *de ce* funcționau? Mă aflu la Harvard, în birou cu Mnookin și Blum tocmai pentru a afla răspunsul la această întrebare. În afara lumii mele mici, îmi lipsea încrederea. Trebuia mai ales să-mi formulez cunoștințele și să știu cum să le îmbin cu ale lor – iar ei aveau în mod evident ceva de zis – astfel încât să-mi pot înțelege, sistematiza și extinde cunoașterea.

Da, tehnicile noastre funcționau în mod evident cu mercenari, traficanți de droguri, teroriști și ucigași violenți. Mă întrebam, însă, cum funcționează cu oamenii obișnuiți?

După cum aveam curând să aflu în încăperile încărcate de istorie de la Harvard, tehnicile noastre sunt foarte bine fundamentate din punct de vedere intelectual, și funcționează în orice situație.

Mi-am dat seama că abordarea noastră a negocierii era o cheie prin intermediul căreia puteam descurca secretele interacțiunilor profitabile în orice domeniu și în toate tipurile de raporturi din viață.

În această carte vă voi prezenta cum funcționează această abordare.

CEL MAI INTELIGENT TIP PROST DIN ÎNCĂPERE

Ca să-mi pot răspunde la întrebare, mi-am asigurat un loc la cursul de iarnă pentru negocieri de la Facultatea de Drept de la Harvard. În acest curs se luptă să intre cei mai buni și mai inteligenți, iar colegii mei erau studenți scilicet de la drept și economie, precum și alți studenți dotați de la universități de top din zona Bostonului cum ar fi MIT sau Tufts. O olimpiadă a negocierilor. Iar eu eram singurul intrus.

În prima zi a cursului, toți cei 144 de participanți ne-am înghesuit într-un amfiteatru pentru partea introductivă, apoi am fost împărțiți în patru grupe, fiecare sub îndrumarea unui instructor în negocieri. După ce am vorbit puțin cu instructorul nostru –eram în grupa Sheilei Heen, cu care am rămas prieten până în ziua de azi – am fost împărțiți câte doi și a trebuit să simulăm niște negocieri. Era simplu: unul dintre noi vindea un produs, celălalt era cumpărătorul, și fiecare avea niște limite clare în privința prețului pe care îl putea accepta.

Omologul meu era un roșcat blajin pe nume Andy (folosesc un pseudonim), genul acela de persoană care își afișează superioritatea intelectuală la fel ca pe niște pantaloni chino: cu

o încredere detașată. Intram amândoi într-o sală goală de clasă cu vedere la un scuar englezesc din campusul Harvard și foloseam metodele pe care fiecare le avea la îndemână. Andy îmi făcea o ofertă completată cu o explicație impecabilă din punct de vedere rațional a motivului pentru care era o ofertă bună – o capcană logică de neocolit – iar eu răspundeam cu variațiuni pe tema întrebării „Cum ar trebui să fac asta?”

Am făcut asta de câteva ori până când am ajuns la o cifră finală. Când am terminat, eram mulțumit. Credeam că m-am descurcat destul de bine pentru un tip prost.

După ce ne-am reîntâlnit în sala de clasă, Sheila s-a dus la fiecare student și a întrebat la ce preț s-au înțeles, apoi scria rezultatul pe tablă.

Mi-a venit în sfârșit rândul.

— Chris, cum te-ai descurcat cu Andy?, a întrebat ea. Cât ai obținut?

Nu voi uita niciodată expresia Sheilei când i-am spus ce sumă a acceptat Andy. S-a înroșit complet la față, mai întâi, de parcă nu mai avea aer, apoi a scos un sunet înfundat, ca un pui de pasăre infometat. În cele din urmă a început să râdă.

Andy se foia.

— L-ai stors de ultimul bănuț, a zis ea, iar pe foaia lui scria că trebuie să-și păstreze un sfert din sumă ca rezervă pentru achiziții ulterioare.

Andy s-a făcut mic în scaun.

A doua zi, un alt partener a pățit același lucru.

I-am făcut praf, la propriu, tot bugetul.

N-avea sens. Poți avea noroc o dată. Dar aici deja era vorba de un tipar. Cu toate cunoștințele mele de modă veche, dobândite prin experiență, reușeam să câștig în fața unor oameni care erau la curent cu cele mai recente vicleșuguri pe care le-ai putea afla dintr-o carte.

Era ca și cum tehnicile lor recente erau cele demodate, învechite. Mă simțeam ca un Roger Federer care ar fi călătorit în timp în anii '20 ca să joace tenis pe vremea când distinșii jucători purtau pantaloni lungi, aveau rachete de lemn și se antrenau cu jumătate de normă. Iar eu veneam cu o rachetă din aliaj de aluminiu, antrenor personal și faze de joc servă-voleu gândite pe calculator. Adversarii mei erau cel puțin la fel de inteligenți ca mine – de fapt, mai inteligenți decât mine – și jucam în esență același joc, cu aceleași reguli. Însă eu aveam niște aptitudini care lor le lipseau.

— Stilul tău aparte începe să te facă celebru, Chris, spuse Sheila, după ce am anunțat rezultatul din ziua a doua.

Zâmbeam ca o pisică Cheshire. E plăcut să câștigi.

— Chris, de ce nu ne spui și nouă care e abordarea ta?, zise Sheila. Se pare că nu faci decât să le spui «Nu» studenților ăstora de Harvard, să te uiți fix la ei și gata, băieții se pierd cu firea. E chiar atât de ușor?”

Știam ce încerca să spună: chiar dacă nu spuneam de fapt „Nu”, din întrebările pe care le puneam reieșea această impresie. Păreau să insinueze că celălalt acționează nedrept, cu rea-credință. Și asta era suficient pentru a-i face să ezite, să negocieze cu ei înșiși. Ca să răspundă la întrebările mele calibrate era nevoie de abilități emoționale profunde și de o înțelegere psihologică tactică pe care nu le aveau în trusa lor cu instrumente.

Am dat din umeri.

— Eu doar pun întrebări, am zis. E o abordare pasiv-agresivă. Pun aceleași întrebări cu răspuns deschis, le tot repet. Iar ei obolesc răspunzând și îmi dau tot ce le cer.

Andy a sărit de pe scaun, de parcă l-ar fi înțepat o albină.

— La naiba! a zis. *Asta* se petrecea. Habar nu aveam.

Când am terminat cursul de iarnă la Harvard, chiar mă împrietenisem cu unii dintre colegi. Chiar și cu Andy.

Dacă am învățat ceva de la Harvard, a fost că FBI-ul are multe de spus lumii despre negocieri.

Scurta mea prezență acolo m-a făcut să-mi dau seama că fără o înțelegere profundă a psihologiei umane, fără să acceptăm că suntem cu toții niște animale nebune, impulsive, iraționale, care acționează afectiv, toată inteligența brută și logica matematică din lume nu ne vor ajuta prea mult în jocul dinamic, agitat al negocierii.

Da, e posibil să fim singurele animale care se tocimesc – o maimuță nu poate schimba o bucată de banană pe nucile altei maimuțe – dar oricât de mult ne-am deghiza negocierile în teorii matematice, în străfundurile noastre rămânem niște animale care acționează și reacționează înainte de toate pe baza temerilor, nevoilor, percepțiilor și dorințelor noastre profunde în mare parte invizibile, incipiente.

Cei de la Harvard nu au învățat însă așa. Teoriile și tehnicile lor se sprijină pe logică, forța intelectului, acronime savante ca BATNA sau ZOPA¹, noțiuni raționale ale valorii și un concept moral al echității și inechității.

Sprijinită pe acest fals edificiu al raționalului era, desigur, și procedura. Aveau un scenariu de urmat, o secvență prestabilită de acțiuni, oferte și contraoferte prezentate într-o anumită ordine și menite să obțină un anume rezultat. Era ca și cum aveam de-a face cu un robot care, dacă urma pașii *a, b, c* și *d* într-o ordine precisă, urma să ajungă la *x*. În lumea reală însă, negocierile sunt mult prea imprevizibile și complexe pentru un astfel de tipar. E posibil să fii nevoit să treci de la *a* la *d*, apoi poate la *q*.

¹ BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement (engl.) – cea mai bună alternativă la un acord negociat, reprezentând varianta optimă de acțiune a unei părți în cazul în care negocierea nu conduce la un rezultat; ZOPA: Zone Of Possible Agreement (engl.) – zona unui acord posibil, sintagmă care descrie intervalul în care părțile pot găsi un numitor comun (n. trad.)

Dacă am putut să domin cei mai inteligenți studenți din țară cu doar una dintre multele tehnici calibrate afectiv pe care le-am dezvoltat și pus în practică împotriva unor răpitori și teroriști, de ce nu aș putea reuși în mediul de afaceri? Care este diferența între jefuitorii de bănci care iau ostatici și directorii care folosesc tactici dure ca să reducă prețul unei tranzacții de un miliard de dolari?

La urma urmei, răpitorii sunt și ei niște oameni de afaceri în căutarea celui mai bun preț.

NEGOCIERI DE MODĂ VECHIE

Răpirile – precum și negocierile pentru ostatici – au existat de când lumea. În Vechiul Testament sunt multe povești cu israeliți și inamicii lor, care cădeau mereu prizonieri unii în mâinile altora. Romanii, la rândul lor, obligau principii statelor vasale să-și trimită copiii la Roma pentru a fi educați, urmărind să-și asigure astfel fidelitatea acestora față de imperiu.

Până la mandatul președintelui Nixon, însă, negocierile în situații de răpire se limitau la folosirea trupelor speciale care încercau să împuște răpitorii. În cadrul forțelor de ordine se aplica abordarea de a ține de vorbă răpitorii până când ne puteam da seama cum să-i lichidăm cu armele de foc. Forța brută.

Apoi, o serie de dezastre cu ostatici ne-a obligat să ne schimbăm abordarea.

În 1971 au fost uciși 39 de ostatici în timp ce poliția a avut o intervenție armată în răscoalele din penitenciarul Attica în statul New York. Apoi, la Olimpiada din 1972 de la München, 11 sportivi și antrenori evrei au fost uciși de teroriști palestinieni în urma unei tentative eșuate de salvare a poliției germane.

Cea mai profundă sursă de inspirație a reformei instituționale în Statele Unite a provenit însă de la un incident petrecut

pe 4 octombrie 1971 pe o pistă de aterizare din Jacksonville, Florida.

La vremea respectivă, Statele Unite treceau printr-o perioadă nefastă cu multiple atentate în aer: într-un interval de trei zile din 1970 au avut loc cinci astfel de evenimente. În această atmosferă încărcată un om dezaxat pe nume George Giffe Jr. a deturnat un avion charter din Nashville, Tennessee, plănuind să se îndrepte către Bahamas.

După desfășurarea evenimentelor, Giffe a reușit să omoare doi ostatici – soția lui, de care se înstrăinase, și pilotul – și după aceea să se sinucidă.

De data aceasta însă vina nu a fost a atacatorului, ci numai a FBI-ului. Doi dintre ostatici reușiseră să-l convingă pe Giffe să-i elibereze pe pista din Jacksonville, unde se opriseră pentru a realimenta. Agenții și-au pierdut însă răbdarea și au deschis focul asupra motorului avionului, moment în care Giffe s-a văzut nevoit să acționeze impulsiv.

Culpabilizarea FBI-ului a fost atât de vehementă încât în momentul în care soția pilotului și fiica lui Giffe s-au decis să dea în judecată Biroul pentru ucidere din culpă, instanța a încuviințat solicitarea lor.

În cauza celebră *Downs v. United States* din 1975, Curtea de Apel a Statelor Unite a statuat că „se putea găsi o alternativă mai bună prin care să fie protejată viața ostaticilor”, susținând că FBI-ul a transformat „ceea ce fusese un «joc al așteptării» de succes, în timpul căruia două persoane reușiseră să scape tefere din avion, într-o «partidă de tir» în urma căreia trei persoane au decedat”. Curtea a concluzionat că „înaintea unei intervenții tactice trebuie să existe o tentativă rezonabilă de negociere în astfel de situații.”

Cazul *Downs* a devenit un soi de manual de *rele* practici în situații de criză, aflându-se la baza teoriilor, tehnicilor și antrenamentelor pentru negocieri în cazuri de răpiri.

Puțin după tragedia din cazul Giffe, poliția din New York (NYPD) a devenit prima forță de poliție din țară care a strâns laolaltă o echipă de specialiști care să elaboreze proceduri și să intervină în situații de luări de ostatici. FBI și alte agenții au urmat aceeași cale.

Așa a început o nouă eră a negocierilor.

INIMĂ VS. MINTE

La începutul anilor '80, orașul Cambridge din statul Massachussets era *cel mai* important loc din lumea negocierilor, unde savanți din diferite domenii au început să interacționeze, explorând noi concepte interesante. Marele salt înainte a avut loc în 1979, odată cu înființarea Proiectului Harvard pentru Negocieri, având ca scop declarat îmbunătățirea teoriei, predării și practicilor de negociere, pentru ca cei responsabili să devină mai eficienți, fie că e vorba despre tratate de pace sau fuziuni de societăți comerciale.

Doi ani mai târziu, Roger Fisher și William Ury – co-fondatori ai proiectului – au publicat *Getting to Yes*², un tratat revoluționar despre negocieri, care a schimbat radical felul în care negociatorii conceptualizau acest domeniu.

Abordarea lui Fisher și Ury a fost în esență una de sistematizare a rezolvării problemelor astfel încât părțile să poată ajunge la un acord benefic ambelor părți: cuvântul „da” din titlu. Ideea de bază a cărții era că partea afectivă a creierului – bestia animalică, irațională și aberantă – poate fi dominată printr-o abordare mai rațională, orientată spre rezolvarea în comun a problemelor.

Sistemul lor era ușor de urmărit și atractiv, având la bază patru principii elementare. Unu: separă persoana – afectul – de problemă; doi: nu te agita prea mult din cauza poziției

celuilalt (*ceea ce îți cere*) concentrându-te în schimb asupra intereselor lui (*motivul pentru care îți cere ceva*) pentru a putea afla ce vrea de fapt; trei: cooperează cu celălalt pentru a ajunge la opțiuni reciproc avantajoase; și patru: stabilește standarde comune pentru a putea evalua posibilele soluții.

Această abordare reprezintă o sinteză genială, rațională și profundă a noțiunilor juridice și ale celor din teoria avansată a jocurilor din vremea respectivă. Mulți ani după aceea, toate persoanele interesate de negociere –inclusiv NYPD și FBI – s-au concentrat asupra unei abordări bazate pe rezolvarea problemelor în negocierea interacțiunilor. Părea ceva foarte modern și *inteligent*.

Undeva în centrul Statelor Unite, doi profesori de la Universitatea din Chicago examinau negocierea și economia dintr-o perspectivă radical diferită.

Cei doi erau economistul Amos Tversky și psihologul Daniel Kahneman. Împreună, ei au pus bazele domeniului economiei comportamentale – pentru care Kahneman a fost răsplătit cu premiul Nobel – demonstrând că omul e un animal foarte irațional.

Ei au descoperit că a simți reprezintă o formă de a gândi.

După cum ați putut constata, când marile universități precum Harvard au început să predea arta negocierii în anii '80, procesul era prezentat ca o simplă analiză economică. Era perioada când marii economiști ai lumii susțineau că suntem cu toții niște „actori raționali.” Și asta era și premiza în cursurile de negociere: presupunând că cealaltă parte acționează rațional și egoist pentru a-și întări cât mai bine propria poziție, obiectivul tău era să-ți dai seama cum să reacționezi în diferitele situații pentru a-ți maximiza propriul câștig.

Această mentalitate l-a consternat pe Kahneman, care știa după ani de cercetări psihologice că „e de domeniul evidenței

că oamenii nu sunt nici pe deplin raționali, nici complet egoiști, iar preferințele lor nu sunt deloc stabile.”

După decenii de cercetare alături de Tversky, Kahneman a dovedit că toți oamenii suferă de *prejudecăți cognitive*: procese inconștiente – și iraționale – ale creierului care distorsionează la propriu felul în care percepem lumea. Kahneman și Tversky au descoperit peste 150 de astfel de distorsiuni.

Există, de exemplu, *efectul de încadrare*, care arată că oamenii răspund diferit în fața acelorași alegeri în funcție de felul în care acestea sunt încadrate (oamenii pun mai mare preț pe o modificare care crește probabilitatea de la 90% la 100% decât de la 45% la 55%, deși creșterea este tot de 10 puncte procentuale). *Teoria perspectivelor* explică de ce ne asumăm riscuri exagerate când nu știm cât de mari vor fi pierderile. Cea mai faimoasă este *evitarea pierderilor*, care arată că oamenii demonstrează o preponderență statistică mai curând de a evita o pierdere decât a obține un câștig similar.

Kahneman și-a adunat apoi concluziile cercetării în cartea de succes *Gândire rapidă, gândire lentă*³. După el, omul are două sisteme de gândire: sistemul 1, mintea animalică, este rapid, instinctiv și afectiv; sistemul 2 este încet, rațional și logic. Sistemul 1 este primordial, influențând și ghidând de fapt gândurile noastre raționale.

Credințele, sentimentele și impresiile embrionare ale sistemului 1 sunt principala sursă a credințelor explicite și alegerilor deliberate ale sistemului 2. Ele sunt izvorul care alimentează râul. Reacționăm afectiv (sistemul 1) la o întrebare sau o sugestie. Reacția sistemului 1 oferă baza și chiar creează răspunsul sistemului 2.

Să ne gândim puțin la acest lucru: în baza acestui model, dacă știți cum să influențați gândirea sistemului 1 al interlocutorului – sentimentele lui neexprimate – prin felul în care vă formulați și prezentați întrebările și afirmațiile, îi puteți ghida

rațiunea specifică sistemului 2, putând astfel să-i modifice reacțiile. Asta a pățit și Andy la Harvard: întrebând „Cum ar trebui să fac asta?” i-am influențat sistemul 1 al minții afective să accepte că oferta lui nu era suficient de bună, sistemul lui 2 a raționalizat apoi situația astfel încât să-mi facă o ofertă mai bună.

Dacă ar fi să-i dăm crezare lui Kahneman, când negociem pe baza unor concepte ale sistemului 2 fără a avea uneltele prin care să citim, să înțelegem și să manipulăm mecanismele afective ale sistemului 1 e ca și cum încercăm să facem o omletă fără a ști cum să spargem un ou.

FBI-UL DEVINE AFECTIV

Pe măsură ce noua echipă de negociere în situații de luări de ostatici la FBI căpăta din ce în ce mai multă experiență și aptitudini de rezolvare a problemelor în anii '80 și '90, a devenit evident că sistemului nostru îi lipsea un ingredient fundamental.

La vremea aceea, eram prea preocupați să *ajungem la Da*. Ca negociator, consultant și profesor cu decenii de experiență, încă sunt de acord cu multe dintre strategiile puternice de negociere din acea carte. La momentul la care a fost publicată, ea oferea idei revoluționare de rezolvare a problemelor prin colaborare și a formulat concepte deosebit de utile, cum ar fi arta negocierilor cu BATNA.

Era o abordare genială.

După atacurile devastatoare de la ferma Ruby Ridge a lui Randy Weaver din Idaho, în 1992, și de la complexul Branch Davidian al lui David Koresh din Waco, Texas, în 1993, nu se mai putea nega că majoritatea negocierilor în luările de ostatici nu se încadrau în paradigma situațiilor în care problemele pot fi rezolvate rațional.

La o adică, ați încercat vreodată să ajungeți la o soluție mulțumitoare pentru ambele părți cu un individ care se crede Mesia ?

Devenise evident că *Obținerea lui Da* nu se aplica în cazul răpirilor. Oricât de mulți agenți ar fi citit cartea cu markerele în mână, nu constatham o îmbunătățire a felului în care noi abordam, ca negociatori în situații de răpire, obținerea unui rezultat.

Exista un clivaj evident între teoria genială a cărții și experiențele de zi cu zi ale forțelor de ordine. De ce toți care citiseră această carte de afaceri bine vândută o recomandau drept una dintre cele mai bune cărți despre negociere scrise vreodată, și cu toate acestea atât de puțini erau cei care puteau să o pună în practică cu succes?

Eram cu toții niște cretini ?

După Ruby Ridge și Waco, mulți își puneau această întrebare. Procurorul General al Statelor Unite, Philip B. Heymann, voia să știe de ce tehnicile noastre de negociere în situațiile de luare de ostatici erau atât de proaste. În luna octombrie 1993 a publicat un raport intitulat „Învățămintele cazului Waco: propuneri de schimbări pentru forțele de ordine la nivel federal”⁴ în care rezuma concluziile unei comisii de experți privind incapacitatea forțelor de ordine de a face față situațiilor complexe de luare de ostatici.

Ca urmare a acestui raport, directorul FBI Louis Freeh a anunțat înființarea Grupului de Reacție la Incidentele Critice (GRIC), o divizie mixtă având în componența sa personal din echipele de Negociere în situații de criză, Gestiunea crizelor, Științe comportamentale și Salvarea ostaticilor, reinventând astfel negocierea în situații de criză.

Exista însă o problemă: ce tehnici ar fi trebuit aplicate?

În acea perioadă, doi dintre cei mai galonați negociatori din istoria FBI-ului, colegul meu Fred Lanceley și fostul

meu șef Gary Noesner, țineau un curs de negociere în cazuri de răpire în Oakland, California, cerând grupului de 35 de oameni cu experiență în forțele de ordine să răspundă la o întrebare simplă: câți dintre ei au luat parte într-o situație clasică de negocieri în care rezolvarea problemelor să fie cea mai bună tehnică?

Nimeni nu a ridicat mâna.

Le-au pus apoi o întrebare suplimentară: câți studenți au negociat un incident într-un mediu intens, dinamic, nesigur, în care răpitorul se afla în plină criză emoțională și nu cerea nimic în mod concret ?

Toți au ridicat mâna.

Era evident: dacă cele mai multe dintre situații presupuneau incidente cu substrat afectiv și nu interacțiuni de negociere rațională, atunci aptitudinile noastre de negociere trebuie să se concentreze cât mai mult pe partea animalică, afectivă și irațională.

De atunci, a trebuit să punem accent nu pe instruirea în negocierile în care ambele părți cedează câte ceva și pe rezolvarea problemelor, ci pe învățarea acelor aptitudini psihologice necesare în intervențiile în situații de criză. Emoțiile și inteligența emoțională trebuie să se afle în centrul unei negocieri efective, nu să constituie niște obstacole care trebuie depășite.

Aveam nevoie de tactici și strategii psihologice simple, care să funcționeze pe teren, pentru a calma oamenii, a ne face agreabili, a le câștiga încrederea, a înlesni exprimarea verbală a nevoilor și a ne convinge interlocutorul că suntem empatici. Aveam nevoie de o metodă ușor de predat, ușor de învățat și ușor de aplicat.

La urma urmelor, vorbim despre polițiști și agenți, iar ei nu voiau să devină savanți sau terapeuți. Ei încercau doar să modifice comportamentul atacatorilor, oricine ar fi fost și orice și-ar fi dorit aceștia, să poată schimba suficient de mult mediul

afectiv de criză pentru a putea asigura securitatea tuturor celor implicați.

În anii de început, FBI-ul a experimentat cu tehnici terapeutice noi, dar și cu metode consacrate elaborate în domeniul consilierii. Aceste aptitudini de consiliere erau menite să creeze relații pozitive cu oamenii, demonstrând o înțelegere a situației lor și a felului în care se simt ei în respectivul context situațional.

Totul pornește de la premisa universal aplicabilă că oamenii vor să fie înțeleși și acceptați. Nu te costă nimic să asculți și, cu toate acestea, ascultarea este cea mai eficientă metodă pentru a înțelege și a accepta. Ascultând intens, un negociator arată că este empatic și demonstrează o dorință sinceră de a înțelege mai bine prin ce trece interlocutorul lui.

Cercetările din domeniul psihoterapiei arată că atunci când indivizii se simt ascultați, au tendința să se asculte și pe sine cu mai multă atenție și să-și evalueze și limpezească deschis propriile gânduri și sentimente. De asemenea, ei au tendința să devină mai puțin defensivi și conflictuali și mai dispuși să ia în calcul și alte puncte de vedere, ajungând astfel într-o situație mai logică și mai calmă în care pot rezolva problemele ca niște cunoscători ai metodei *Obține un Da*.

Conceptul care stă la baza acestei cărți se numește *empatie tactică*. E o artă a ascultării tratată ca o artă marțială, care pune în balanță comportamentul subtil al inteligenței emoționale și aptitudinile asertive ale influenței pentru a putea intra în mintea interlocutorului. În ciuda opiniei comune, ascultarea nu este o activitate pasivă. A asculta este lucrul cel mai activ pe care îl puteți face.

Din momentul în care am început să punem bazele noilor tehnici, lumea negocierilor s-a scindat în două curente de opinie: negocierea predată la cea mai notorie facultate din țară a

continuat să urmeze parcursul rezolvării raționale a problemelor în timp ce, în mod ironic, noi, băieții mai nesofisticați de la FBI, am început să ne instruim agenții într-un sistem netestat, bazat pe psihologie, consiliere și intervenția în situații de criză. În timp ce universitățile de top predau matematică și economie, noi am devenit experți în empatie.

Și abordarea noastră a dat roade.

VIAȚA E O NEGOCIERE

Poate vă întrebați cum reușesc negociatorii FBI să convingă cei mai duri infractori din lume să-și elibereze ostaticii, dar ar fi de înțeles dacă v-ați întreba în ce măsură experiența acumulată în astfel de situații v-ar putea fi utilă în viața de zi cu zi.

Din fericire, foarte puțini oameni sunt puși în situația de a negocia cu teroriști islamiști care le-au răpit persoanele dragi.

Să vă spun un secret: întreaga viață e o negociere.

Majoritatea interacțiunilor pe care le avem la serviciu sau acasă sunt negocieri care se reduc la exprimarea unei nevoi simple, animalice: *eu vreau*.

„Eu vreau să eliberezi ostaticii” e una foarte relevantă în această carte, desigur.

La fel de bine am putea însă spune:

„Vreau să accepti acest contract de 1 milion de dolari.”

„Vreau să plătești 20.000 de dolari pentru mașina asta.”

„Vreau să-mi acorzi o mărire de salariu de 10%.”

și

„Vreau să te culci la ora 9 seara.”

Negocierea asigură două funcții distincte, vitale – strângerea de informații și influențarea comportamentului – care includ aproape orice interacțiune în care o parte vrea ceva de la cealaltă. Cariera, finanțele, reputația, viața amoroasă, chiar și

reușita copiilor: la un moment dat toate depind de capacitatea de negociere.

Negocierea, așa cum este ea prezentată în această carte, se rezumă la comunicare eficientă. A obține ce-ți dorești de la viață presupune să obții ce vrei de la ceilalți, cu concursul lor. E o deprindere utilă, de bază chiar, pentru a putea ști cum să abordezi un conflict și a obține ceea ce-ți dorești fără să provoci pagube.

Mă bazez în această carte pe cariera mea de peste două decenii în FBI pentru a expune într-o formă concentrată principiile și practicile pe care le-am aplicat în lumea reală, oferind o abordare nouă, stimulantă, menită să vă ajute să vă dezarmați, redirecționați și face bucăți adversarul în practic orice negociere. Veți reuși aceste lucruri într-un mod care să vă permită să vă faceți relații.

Da, veți învăța cum am negociat eliberarea în siguranță a nenumărați ostatici. Veți învăța însă și cum să folosiți o înțelegere profundă a psihologiei umane pentru a negocia un preț mai mic pentru o mașină, o mărire mai substanțială de salariu și ora de culcare a copilului. Această carte vă va învăța să redobândiți controlul asupra conversațiilor care influențează viața și cariera dumneavoastră.

Primul pas în stăpânirea negocierilor cotidiene îl reprezintă depășirea fricii de negociere. Nu trebuie să vă facă plăcere, trebuie doar să înțelegeți că așa funcționează lumea. Negocierea nu înseamnă intimidare sau oprimare. Ea presupune doar intrarea în jocul emoțional pentru care este calibrată societatea. În această lume, primim ceea ce cerem, trebuie doar să cerem corect. Așa că pregătiți-vă să cereți ceea ce credeți că vi se cuvine.

Cartea urmărește așadar să vă facă să acceptați negocierile, învățând cum să obțineți ce vă doriți de o manieră care să țină cont de problematica psihologică. Veți învăța să vă folosiți

emoțiile, instinctele și intuițiile în orice împrejurare pentru a fi mai aproape de ceilalți, a-i influența și a obține mai mult.

O negociere eficientă presupune o abordare mai inteligentă a raporturilor cu ceilalți, un avantaj psihologic în orice domeniu al vieții: cum să-l evaluezi mai bine pe celălalt, cum să-i influențezi felul în care te evaluează și cum să folosești această cunoaștere pentru a obține ceea ce-ți dorești.

Atenție: această carte nu este o carte populară de psihologie. Cartea propune o abordare profundă și cumpătată (dar mai ales practică) a teoriilor psihologice de vârf care condensează experiența acumulată dintr-o carieră de 24 de ani în FBI și 10 ani de predare și consultanță în cele mai bune școli de afaceri și companii din lume.

Cartea funcționează dintr-un singur motiv simplu: a fost scrisă în și pentru lumea reală. Ea nu a apărut într-o sală de clasă, ci se sprijină pe ani de experiență care au îmbunătățit-o până aproape de perfecțiune.

Țineți minte că un om care negociază viața ostaticilor are un rol unic: el *trebuie* să câștige. Îi poate el spune unui spărgător de bănci „OK, ai luat patru ostatici. Hai să-i împărțim pe din două, dă-mi mie doi și ne ducem fiecare la treaba lui?”

Nu. Un negociator de succes trebuie să obțină tot ce cere, fără să cedeze nimic valoros, și să o facă astfel încât adversarii să rămână cu impresia că au o relație grozavă. Munca lui se bazează pe o inteligență emoțională supradimensionată. Iată instrumentele pe care le veți dobândi în urma lecturii cărții.

CARTEA

La fel ca un constructor care zidește o casă, această carte pornește de la temelie: mai întâi o fundație solidă, apoi zidurile portante, acoperișul elegant dar impermeabil și decorațiunile interioare minunate.

Fiecare capitol extinde conceptele prezentate în cel anterior. Mai întâi veți învăța tehnicile rafinate ale *ascultării active*, apoi vom trece prin instrumentele concrete, frazele, detaliile actului final – tocmeala – pentru a încheia cu modul în care puteți descoperi elementul excepțional care vă va ajuta să deveniți experți în negociere: lebăda neagră.

În Capitolul 2 veți învăța cum să evitați presupunerile care îi orbesc pe negociatorii începători și să le înlocuiți cu tehnici de *ascultare activă*, cum ar fi *oglundirea*, *tăcerile* sau *vocea DJ-ului de noapte de la radio*. Veți învăța cum să încetiniți ritmul și cum să faceți interlocutorul să se simtă suficient de în siguranță încât să se descopere, să distingeți între dorințe (aspirații) și nevoi (minimul necesar pentru o înțelegere) și să vă concentrați cu precizie maximă asupra a ceea ce are de spus celălalt.

Capitolul 3 este dedicat *empatiei tactice*. Veți învăța cum să recunoașteți perspectiva interlocutorului, apoi să-i câștigați încrederea și înțelegerea prin intermediul *etichetării*, adică să-i redați perspectiva lui cu propriile voastre cuvinte. Veți învăța și cum să dezamorsați o dinamică negativă, expunând-o. La final vă voi explica cum să demontați argumentele interlocutorului împotriva voastră rostindu-le cu voce tare, într-un *audit al acuzării*.

Voi examina apoi în Capitolul 4 modalitățile prin care îi puteți face pe interlocutorii voștri să se simtă înțeleși și confirmați într-o negociere pentru a genera un climat necondiționat de opinie pozitivă. Veți afla astfel de ce ar trebui să urmăriți să obțineți un răspuns de tipul „așa e” în loc de „da” la fiecare etapă a negocierii, și cum să identificați, rearticulați și confirmați emoțional perspectiva interlocutorului asupra lumii prin *rezumări* și *parafrazări*.

Capitolul 5 prezintă opusul lui *Obține un Da*. Veți afla de ce este extrem de important să ajungeți la „Nu”, pentru că „Nu” reprezintă începutul negocierii. Veți descoperi și cât de

important este să ieșiți din zona de egoism și să negociați în lumea interlocutorului, pentru că doar așa puteți ajunge la un acord pe care partea cealaltă să îl și pună în practică. La final, vom vedea cum să interacționăm cu omologul recunoscându-i dreptul de a alege și vom învăța o tehnică de a scrie e-mailuri care ne garantează că nu vom mai fi niciodată ignorați.

În Capitolul 6 veți descoperi arta distorsionării realității. Vă voi prezenta diferite instrumente de încadrare a negocierii de o manieră prin care interlocutorul va accepta în mod inconștient limitele discuției, așa cum i le veți stabili voi. Veți afla cum să jonglați cu termenele limită pentru a da senzația de urgență, cum să introduceți în discuție ideea de justete pentru a-l dirija pe interlocutor și cum să-i ancorați emoțiile astfel încât, dacă *nu* vă acceptă oferta, să aibă senzația că pierde.

După aceea, Capitolul 7 este dedicat instrumentului extrem de puternic pe care l-am aplicat și la Harvard: întrebările calibrate, care încep cu „Cum?” sau „Ce?” Eliminând răspunsurile de tip „Da” și „Nu” vă forțați interlocutorul să-și dea silința să vă rezolve problemele.

Voi demonstra în Capitolul 8 cum să aplicați aceste întrebări calibrate pentru a vă feri de eșecuri în etapa de implementare. Un „Da”, după cum am spus întotdeauna, nu înseamnă mai nimic fără un „Cum?” Veți descoperi și importanța comunicării non-verbale, cum să folosiți întrebări de tipul „Cum” pentru a spune „Nu” cu blândețe; cum să vă faceți interlocutorii să mizeze împotriva propriilor interese și cum să-i influențați pe cei care strică acordul când nu se află la masa negocierilor.

La un moment, în orice negociere se ajunge la miezul problemei, cu alte cuvinte, la o tocmeală de modă veche. Capitolul 9 oferă o procedură pas cu pas pentru tocmești eficiente, de la pregătiri la evitarea unui interlocutor agresiv și preluarea inițiativei. Veți învăța sistemul Ackerman, cel mai eficient proces al FBI-ului pentru definirea și prezentarea ofertelor.

La final, Capitolul 10 explică felul în care putem găsi și folosi creatura cea mai rară a negocierilor: Lebăda Neagră. În fiecare negociere există între trei și cinci elemente de informație care, dacă ar fi descoperite, ar schimba complet mizele. Conceptul schimbă atât de mult regula jocului încât mi-am denumit propria companie The Black Swan Group. În acest capitol veți afla cum să recunoașteți semnele care indică drumul spre cuibul ascuns al Lebedei Negre, precum și uneltele simple pentru a face Lebăda Neagră să lucreze în folosul vostru pentru a obține avantaje asupra interlocutorului și rezultate cu adevărat uluitoare.

Fiecare capitol începe cu o poveste antrenantă despre o luare de ostatici și negociere care va fi apoi disecată, încercând să explic ce a funcționat și ce a dat greș. După ce voi explica teoria și instrumentele, veți citi studii de caz bazate pe întâmplări reale, adunate din experiența mea și a altora care au aplicat aceste instrumente și au câștigat în domeniul negocierilor salariale, la cumpărarea unei mașini sau rezolvarea unor probleme spinoase în casă.

După ce veți termina de citit cartea, mă voi declara mulțumit dacă aceste tehnici esențiale vă vor ajuta să aveți o carieră și o viață mai bune. Sunt convins că veți reuși. Țineți minte însă, pentru a negocia cu succes este esențial să fiți bine pregătiți. De aceea, în Anexă veți găsi un instrument neprețuit pe care-l folosesc cu toți studenții și clienții, denumit Primul tabel pentru Negociere: un compendiu concis al tacticilor și strategiilor asupra cărora să reflectați și pe care să le adaptați în funcție de caracterul specific situației în care vă aflați.

Și mai important pentru mine este să înțelegeți cât de urgentă, cât de importantă și chiar frumoasă poate fi o negociere. Atunci când suntem deschiși potențialului transformator al negocierii, învățăm cum să obținem ceea ce ne dorim și cum să-i conducem și pe ceilalți într-un loc mai bun.

Negocierea stă la baza colaborării. Ea face ca un conflict să devină potențial semnificativ și productiv pentru toate părțile. Ea poate schimba vieți, așa cum a schimbat-o și pe a mea.

Am crezut întotdeauna că sunt un om obișnuit. Muncitor și dornic să învăț, da, dar nu am vreun talent anume. Și am simțit dintotdeauna că în viață există posibilități extraordinare. Când eram foarte tânăr nu am știut cum să mă folosesc de acest potențial.

Cu aptitudinile pe care le-am învățat însă, am constatat că fac lucruri extraordinare și că oamenii care au învățat de la mine obțin rezultate care le schimbă viețile. Când aplic cunoștințele din experiența ultimilor 30 de ani, știu că am puterea să modific direcția în care merge viața mea, dar să-i ajut și pe ceilalți să o facă. Acum 30 de ani, deși știam că pot face asta, nu știam *cum*.

Acum știu. Iată cum.

CAPITOLUL 2

FII O OGLINDĂ

30 SEPTEMBRIE, 1993

O dimineată rece de toamnă, pe la ora opt și jumătate. Doi spărgători de bancă, mascați, declanșează o alarmă în timp ce iau cu asalt banca Chase Manhattan, la intersecția Seventh Avenue cu Carroll street, în cartierul Brooklyn. Înăuntru sunt doar două femei la ghișeu și un paznic. Spărgătorii îi trag una paznicului de 60 de ani cu un pistol .357, îl târăsc la toaleta bărbaților și îl încuie înăuntru. Una dintre femei pățește același lucru.

Unul dintre jefuitori se întoarce apoi către cealaltă femeie, îi pune țeava pistolului în gură și apasă pe trăgaci: se aude un clic în timp ce pistolul trage fără glonț.

— Următoarea e pe bune, zice hoțul. Deschide seiful acum.

Jaf armat la o bancă, cu ostatici. Așa ceva se petrece tot timpul în filme, dar în New York nu mai avusese loc de aproape

douăzeci de ani un astfel de eveniment, deși în orașul ăsta sunt mai multe posturi de negociator decât în orice altă zonă din țară.

Cu acest caz mi-am făcut și eu botezul focului.

Mă antrenasem cam un an și jumătate în negocieri cu răpitori dar nu avusesem ocazia să-mi pun în practică noile aptitudini. Pentru mine, 1993 fusese deja un an foarte plin, cu evenimente incredibile. Lucrând în unitatea de contraterorism a FBI, eram unul dintre agenții care au dejucat prin investigații un plan de a detona bombe în tunelurile Holland și Lincoln, la Națiunile Unite precum și la 26 Federal Plaza, sediul FBI din New York. Am reușit să-i prindem chiar în timp ce amestecau ingredientele pentru bombe într-o casă conspirativă. Atacatorii se asociaseră cu o celulă de egipteni cu legături cu Șeicul Orb, condamnat ulterior pentru planificarea atentatului pe care îl dejucasem.

Ați fi tentați să credeți că, după ce am dejucat un complot terorist, un jaf armat ar putea fi floare la ureche, însă începusem să-mi dau seama că mă voi dedica negocierilor toată viața. Eram dornic să-mi încerc noile aptitudini pe viu. În plus, nu era nimic de neglijat în această situație.

Când am fost sunați, am plecat imediat, împreună cu colegul meu Charlie Beaudoin, la fața locului. Am coborât din mașina lui Ford Crown Victoria neagră și ne-am îndreptat spre centrul de comandă. Veniseră cu toții – NYPD, FBI, SWAT – toate creierele și toți mușchii forțelor de ordine împotriva disperării unor spărgători care păreau a intrat singuri într-o situație fără ieșire.

Polițiștii din New York, așezați în spatele unui zid de dube albe și albastre și de mașini de patrulare, se instalasera vizavi, într-o altă bancă. Lunetiștii echipei de intervenție a poliției (SWAT) ținteau cu puștile de pe acoperișurile clădirilor din apropiere către intrările din spate și din față ale băncii.

PRESUPUNERILE ORBESC, IPOTEZELE ÎNDRUMĂ

Un negociator bun știe când intră în joc că trebuie să fie pregătit pentru posibile surprize; un negociator excelent urmărește să-și folosească aptitudinile pentru a dezvălui surprizele care cu siguranță există.

Un negociator experimentat știe că e foarte bine să ai mai multe ipoteze la îndemână: despre situație, despre dorințele interlocutorului, despre o gamă întreagă de variabile. Prezent și atent la desfășurarea evenimentelor, el va folosi toate informațiile noi care apar ca să testeze și să trieze ipotezele adevărate de cele false.

În cadrul negocierii, fiecare intuiție psihologică nouă, fiecare informație suplimentară dezvăluită constituie un pas înainte care permite validarea unei ipoteze în defavoarea alteia. Procesul trebuie abordat din perspectiva unei descoperiri. Obiectivul inițial este extragerea și obținerea prin observație a cât mai multor informații. Acesta este, de altfel, unul dintre motivele pentru care oamenii foarte inteligenți au adesea probleme când sunt puși în postura de negociere: sunt atât de deștepți încât cred că nu au nimic de descoperit.

Oamenii consideră prea des că e mai ușor să se limiteze la părerile lor. Folosind ceea ce au auzit sau propriile prejudecăți, ei fac presupuneri despre ceilalți înainte de a-i cunoaște. Ei ignoră până și lucrurile pe care le observă doar pentru a fi în acord cu concluziile pe care și le-au formulat înainte. Aceste presupuneri ne murdăresc ferestrele prin care percepem lumea, oferindu-ne o interpretare neschimbată – adesea eronată – asupra situației.

Negociatorii de succes sunt capabili să pună în discuție presupunerile pe care ceilalți implicați în situație le acceptă, din credință personală sau din aroganță, păstrându-și astfel o

flexibilitate emoțională față de orice posibilitate, precum și o mobilitate intelectuală în fața unei situații dinamice.

Din nefericire, în 1993 nu eram un negociator de succes.

Cu toții credeam că situația nu va dura prea mult. Spărgătorii nu puteau decât să se predea, sau cel puțin așa credeam noi. Am început ziua cu informația că spărgătorii voiau să se predea. Nu știam că e doar un subterfugiu pe care ni-l servise liderul lor ca să mai câștige timp. Pe parcursul zilei a tot vorbit despre influența celorlalți patru tâlhari asupra lui. Nu învățasem încă să fiu atent atunci când un interlocutor folosește excesiv pronumele personale – *noi/ei* sau *eu/mie*. Cu cât se prezintă pe sine mai puțin important, cu atât e probabil mai important (și viceversa). Aveam să aflăm ulterior că nu mai era decât un singur alt atacator, care fusese păcălit să ia parte la jaf. Mai era, de fapt, și un al treilea, care trebuia să conducă mașina cu care voiau să scape, dar care a plecat chiar înainte să ajungem la fața locului.

„Șeful” bandiților avea propria operațiune de „contrainformații”, oferindu-ne tot soiul de piste false. Voia să ne facă să credem că are alături de el mai mulți colaboratori, din mai multe țări. Voia să credem ca partenerii lui erau mult mai volatili și mai periculoși decât el.

Privind în urmă, era evident că voia să ne încurce pe cât posibil până când găsea o modalitate de a scăpa. Ne spunea în mod constant că nu el deținea controlul și că fiecare decizie era luată de fapt de ceilalți. Ne spunea că era speriat – sau era cel puțin ezitant – când îi ceream să ne dea anumite informații. Cu toate acestea vorbea întotdeauna cu o voce care vădea un calm deplin și o încredere totală. Mie și colegilor mei ne-a reamintit că nu știi cu cine ai de-a face până când știi efectiv cu cine ai de-a face.

Deși fusesem anunțați în jurul orei 8. 30, până când am ajuns vizavi de bancă și ne-am anunțat era probabil în jur de

10.30. Se spunea că o să fie o operațiune de scurtă durată, ca după manual, floare la ureche. Comandanții credeau că o să plecăm în zece minute pentru că răufăcătorii intenționau să se predea. După ce negocierile au început să treneze, acest optimism inițial a devenit o problemă pentru că și comandanții s-au jenat din cauză că au comunicat presei acest pronostic entuziast, bazat pe informațiile eronate disponibile la început.

Am ajuns la fața locului pregătiți ca atacatorii să ni se predea, însă situația a degenerat aproape imediat.

Toate *presupunerile* noastre s-au dovedit a fi eronate.

CALMAREA SCHIZOFRENICULUI

Centrul de operațiuni pentru negocieri (CON) a fost instalat într-un birou dintr-o bancă aflată vizavi de sucursala Chase, pe o stradă îngustă. Eram mult prea aproape de locul unde erau ținuți ostaticii, așa că am pornit din start cu un handicap. Eram la mai puțin de 30 de metri de zona de criză or, în mod ideal, ne-am fi dorit o zonă tampon mai mare. E de dorit să existe o distanță între tine și varianta cea mai nefastă care s-ar putea produce la celălalt capăt al tranzacției.

Când am ajuns cu partenerul meu, am primit imediat sarcina de a-l instrui pe negociatorul poliției la telefon. Îl chema Joe și se descurca bine; în astfel de situații însă, nimeni nu trebuie să lucreze doar pe cont propriu. Lucram întotdeauna în echipă. Motivul pentru o astfel de abordare e că toate aceste urechi suplimentare pot extrage informații suplimentare. În anumite confruntări, pe fir ascultau chiar și cinci oameni, analizând informațiile, oferind sfaturi în spatele discuției și consiliere persoanei care vorbea. Aici am procedat la fel. Joe vorbea la telefon și trei sau patru oameni ascultam, făceam schimb de notițe, încercând să deslușim o situație confuză. Unul dintre

noi încerca să evalueze dispoziția răufăcătorului de la celălalt capăt al firului, iar altul asculta încercând să găsească indicii care ne-ar fi putut oferi o mai bună înțelegere a situației, și așa mai departe.

Studentii mei rămân consternați când aud de această abordare, întrebând „Pe bune, chiar e nevoie de o echipă întreagă ca să... ascuți pe cineva?” Faptul că FBI-ul a ajuns la această concluzie, le zic, ar trebui să reprezinte un semnal de deșteptare. Nu e chiar așa de ușor să ascuți cum trebuie.

Atenția ne poate fi foarte ușor distrasă. Ascultăm selectiv, auzind doar ceea ce vrem să auzim, iar mințile noastre acționează pe baza unor prejudecăți cognitive care urmăresc consecvența în detrimentul adevărului. Și asta e doar începutul.

Majoritatea oamenilor intră în negocieri atât de preocupați de argumentele care le susțin punctul de vedere încât sunt incapabili să asculte cu atenție. Într-unul dintre articolele cele mai citate din psihologie¹, George A. Miller prezintă convingător ideea că putem procesa doar șapte informații simultan. Cu alte cuvinte, suntem copleșiți foarte ușor.

Pentru cei care consideră că negocierea reprezintă o dispută a argumentelor, chiar vocile din capul lor sunt cele care îi copleșesc. Când nu vorbesc, se gândesc la argumentele lor, și când vorbesc, le susțin. Adesea, persoanele aflate de ambele laturi ale mesei fac același lucru, existând ceea ce eu am denumit o stare de schizofrenie: toată lumea își ascultă doar vocea din propriul cap (și nu cum trebuie, pentru că simultan fac alte șapte, opt lucruri pe lângă asta). Poate părea că într-o conversație sunt doar doi oameni, dar în realitate sunt vreo patru care vorbesc în același timp.

Există o modalitate eficientă de a amuți vocea din capul vostru și vocea din capul interlocutorului în același timp: să tratați doi schizofrenici cu o singură pastilă. În loc să acordați prioritate argumentului vostru – de fapt, în loc să vă gândiți

de la început la ceea ce vreți să spuneți – încercați ca singurul obiectiv să fie să vă concentrați asupra celeilalte persoane și a ceea ce vă transmite ea. Aflați că în acest mod de ascultare activă reală – și cu ajutorul tacticilor pe care le veți afla în capitolele următoare – vă veți dezarma adversarul. Veți începe să-i oferiți o senzație de siguranță. Vocea din capul lui se va estompa.

Obiectivul este de a identifica nevoile reale ale interlocutorilor voștri (fie ele monetare, emoționale sau de altă natură) și de a-i face să se simtă îndeajuns de în siguranță pentru a vorbi fără încetare despre ceea ce își doresc. Cu cât vorbesc mai mult, cu atât veți afla mai multe despre ceea ce vor de fapt. Nevoile sunt ușor de exprimat, reprezintă dorința de a face lucrurile așa cum ne dorim și alimentează iluziile de control cu care începem negocierea. Nevoile implică supraviețuirea, minimul necesar care ne face să acționăm, făcându-ne astfel vulnerabili. Dar nici dorințele și nici nevoile nu sunt punctul de plecare; începem prin a asculta, îi punem pe ceilalți pe primul loc, le validăm sentimentele și creăm suficientă încredere și siguranță pentru a putea începe o conversație reală.

Nu eram nici pe departe capabili să îndeplinim acest obiectiv cu atacatorul șef la telefon. El continua să-și ridice paravane în spatele cărora se ascundea. Nu voia să ne spună cum îl cheamă, încerca să-și deghizeze vocea, îi spunea lui Joe tot timpul că îl pune pe difuzor ca toți cei din bancă să audă ce spune, apoi anunța că îl pune în așteptare, apoi închidea subit telefonul. Cerea în mod constant să i se aducă o dubă, spunând că el și partenerii lui voiau ca noi să le aducem o dubă pe care să o conducă chiar ei, cu ostatici cu tot, până la poliție pentru a se preda. De aici venea toată prostia cu predarea: desigur, nu era un plan de predare, cât unul de evadare. În sinea lui, tipul credea că ar putea cumva să plece din bancă fără să fie arestat, iar acum că șoferul plecase de la locul faptei avea nevoie de un vehicul.

După ce s-a terminat totul, au ieșit la iveală și alte detalii. Nu doar noi fusesem mințiți. Se pare că liderul nu-și informase partenerii că urmau să jefuiască o bancă în dimineata aceea. A ieșit la iveală că el transporta bani pentru bancă, iar partenerii credeau că vor sparge automatul de eliberare a banilor. Ei nu știau că vor lua ostatici, așa că și complicii erau cumva ostatici liderului. S-au trezit într-o situație neplăcută pe care nu o anticipaseră, iar în cele din urmă această „disonanță” între atacatori ne-a ajutat să-i dezbinăm și să punem capăt blocajului.

IA-O MAI ÎNCET

Liderul voia să ne facă să credem că el și partenerii lui aveau grijă de ostatici când de fapt paznicul își pierduse cunoștința iar cea de-a doua funcționară fugise și se ascundea în subsolul băncii. De câte ori Joe spunea că vrea să vorbească cu ostatici, șeful bandei trăgea de timp și crea impresia că în bancă ar fi fost o forfotă, străduindu-se din răspuțeri să ne spună cât de mult timp și energie consumau el și aghiotanții lui îngrijindu-se de soarta ostaticilor. Adesea, liderul invoca acest pretext pentru a-l pune pe Joe în așteptare sau a închide telefonul. Spunea că „fetele trebuie să se ducă la baie”. Sau că „fetele vor să-și sune familia.” Sau că „fetele vor să mănânce ceva.”

Joe se descurca bine când trebuia să-l țină la telefon pe tipul ăsta, dar era limitat de abordarea în negocieri pe care o foloseau cei din poliție la momentul respectiv. Acea abordare era o combinație de jumătate IRP – Inventează Rahaturi pe Parcurs – și jumătate un soi de tehnică de vânzări – care în esență încerca să convingă, oblige sau manipuleze în orice fel cu putință. Problema era că ne grăbeam prea mult, încercam prea tare să obținem o rezolvare rapidă. Încercam să rezolvăm probleme, nu să *convingem oameni*.

Una dintre greșelile pe care toți negociatorii o comit la un moment dat este să încerce să grăbească lucrurile. Dacă avem un ritm prea alert, oamenii au senzația că nu sunt ascultați, riscând astfel să periclităm încrederea pe care ne-am construit-o. Există numeroase articole științifice care atestă valoarea trecerii timpului drept una dintre uneltele cele mai puternice pe care le are la dispoziție un negociator. Atunci când încetești ritmul conversației, o și ponderezi. La urma urmei, nu poți să tragi cu pistolul și să vorbești în același timp.

Am avut un moment fericit când atacatorii au început să fie gălăgioși pe tema mâncării. Joe discuta de ceva timp cu ei în privința meniului și felului în care avea să le fie livrată mâncarea. Și această temă a făcut obiectul unei negocieri. Am pus la punct toate amănuntele, ne-am pregătit să trimitem mâncarea cu un robot, pentru că doar varianta asta era pe placul atacatorului, apoi s-a răzgândit și ne-a zis să nu mai facem asta. A zis că a găsit niște mâncare înăuntru, așa că ne loveam de zid după zid, de paravan după paravan. Aveam senzația că progresăm un pic, apoi tipul ăsta o cotea abrupt, ne radea în nas sau se răzgândea.

Între timp, anchetatorii noștri au folosit timpul scurs pentru a căuta în bazele de date toate vehiculele aflate pe stradă în apropiere și au contactat toți proprietarii, mai puțin o singură mașină înmatriculată pe numele Chris Watts. La momentul respectiv, era singurul indiciu de care dispuneam, și în timp ce du-te-vino-ul de la telefon continua, am trimis câțiva anchetatori la adresa lui Chris Watts din certificatul de înmatriculare, unde au găsit o cunoștință a lui Chris Watts pe care au rugat-o să vină la sediul băncii pentru a putea verifica dacă el era printre cei prezenți.

Încă nu puteam vedea înăuntrul băncii, așa că martorul nostru ocular era mai mult un martor „auditiv”; cu toate acestea el l-a recunoscut pe Chris Watts după voce.

Știam acum mai multe despre adversarul nostru decât *credea* el că știm, ceea ce ne-a oferit un avantaj temporar. Încercam să punem cap la cap toate piesele de puzzle, dar asta nu ne aducea mai aproape de rezolvarea finală, adică să stabilim cu certitudine cine e în interiorul clădirii, să ne asigurăm că ostaticii sunt teferi și să îi evacuăm pe toți în siguranță, și pe nevinovați, și pe răufăcători.

VOCEA

Eram într-un impas după cinci ore, așa că locotenentul care comanda m-a rugat să preiau controlul. Joe a ieșit din joc, și am intrat eu. Era singura manevră la care puteam apela fără a face uz de forță.

Bărbatul despre care știam că se numește Chris Watts avea obiceiul să-și întrerupă abrupt conversațiile, așa încât sarcina mea era să-l țin de vorbă. Am început să vorbesc cu o voce de *DJ de noapte de la radio*: profundă, moale, înceată și reconfortantă. Fusesem instruit să-l confrunt pe Watts cât mai repede în privința identității lui. L-am înlocuit pe Joe la telefon, încălcând protocolul standard. Era o mișcare abilă din partea locotenentului NYPD de a accelera deznodământul, însă ar fi putut cu ușurință să dea greș. Vocea reconfortantă a fost cheia dezamorsării situației.

Chris Watts mi-a auzit vocea la telefon și imediat m-a întrerupt. A zis:

— Hei, ce s-a întâmplat cu Joe?

— Joe nu mai e, am zis. Sunt Chris. Cu mine trebuie să vorbești acum.

Nu am formulat fraza ca pe o întrebare. Am făcut o afirmație cu ton descendent. Cea mai bună manieră de a descrie vocea DJ-ului de la o emisiune de seară este ca o voce a calmului și rațiunii.

Atunci când aleg o strategie sau o abordare de negociere, oamenii au tendința să-și concentreze toate energiile asupra lucrurilor pe care trebuie să le spună sau să le facă, dar felul în care *suntem* (comportamentul nostru general și felul în care ne prezentăm) reprezintă atât lucrul cel mai ușor de pus în practică, dar și modul cel mai eficient în care putem influența. Creierul nostru nu procesează și înțelege doar acțiunile și cuvintele celorlalți, ci și sentimentele și intențiile lor, sensul social al comportamentului și sentimentelor lor. La un nivel în mare parte inconștient putem înțelege mințile celorlalți nu prin gândire, ci prin asimilarea concretă a sentimentelor lor.

Încercați să vă reprezentați acest concept ca pe un fel de telepatie neurologică involuntară: fiecare dintre noi trimite semnale în fiecare moment lumii înconjurătoare care spun dacă suntem gata să ne jucăm, să ne luptăm, să râdem sau să plângem.

Atunci când emanăm căldură și acceptare, conversațiile par să curgă firesc. Când intrăm într-o cameră cu un anumit nivel de confort și entuziasm, oamenii se simt atrași de noi. Zâmbiții celor de pe stradă și ei vă vor zâmbi înapoi, din reflex. A înțelege acest reflex și a-l pune în practică e esențial pentru reușita oricărei tehnici de negociere pe care ați învățat-o.

De aceea, cel mai puternic instrument în orice comunicare verbală este vocea. Vă puteți folosi vocea pentru a intra instant în creierul oricui și a activa un întrerupător emoțional. De la lipsă de încredere la încredere. De la nervos la calm. Într-o clipă, cu o exprimare corespunzătoare, întrerupătorul își va schimba poziția.

Negociatorii au în linii mari trei tonalități la dispoziție: vocea DJ-ului de seară de la radio, vocea entuziastă/jucăușă și vocea directă sau asertivă. Uitați de cea asertivă, deocamdată: cu excepția unor situații foarte rare, dacă o folosiți e ca și cum v-ați da o palmă în timp ce încercați să avansați. Transmiteți

dominanță interlocutorului care va rezista, fie agresiv, fie pasiv-agresiv, tentativelor de a-l controla.

În majoritatea timpului ar trebui să folosiți vocea entuziastă/jucăușă. E vocea unei persoane relaxate, bine-dispuse. Atitudinea e lejeră și încurajatoare. Cheia e să vă relaxați și să zâmbiți când vorbiți. Un zâmbet are un impact asupra tonului vocii, chiar și la telefon, pe care interlocutorul îl va detecta.

Efectul acestor voci nu ține de cultură și nu se pierde prin traducere. Aflat în vacanță în Turcia cu prietena lui, unul dintre instructorii noștri de la Black Swan Group a fost mirat –ca să nu zic și puțin jenat – de faptul că partenera lui obținea în mod constant prețuri mai bune când se tocmea la bazarul cu mirodenii din Istanbul. Pentru comercianții din aceste piețe din tot Orientul Mijlociu, tocmeala e o formă de artă. Inteligența lor emoțională este fin calibrată, iar ei se folosesc de ospitalitate și prietenie într-o manieră puternică pentru a vă atrage și a crea o reciprocitate care se finalizează cu un schimb de bani. Această metodă funcționează însă în ambele sensuri, după cum a descoperit instructorul nostru când își observa prietena în acțiune: ea aborda fiecare întâlnire ca pe un joc distractiv, astfel încât oricât de agresiv juca, cu zâmbetul și dispoziția ei jucăușă își convingea amicii comercianții să accepte un rezultat favorabil ei.

Atunci când oamenii au o dispoziție pozitivă, ei gândesc mai repede și prezintă o probabilitate mai mare de a coopera și de a rezolva probleme (în loc să lupte și să reziste). Aceste lucruri se aplică și celui care zâmbește dar și celui căruia i se zâmbește: un zâmbet pe buze și în voce vă va spori agilitatea mentală.

Cu Chris Watts nu puteai fi jucăuș. Vocea DJ-ului de seară de la radio funcționează deoarece când îți modulezi vocea cu inflexiuni descendente, transmiți semnalul că deții controlul. Vorbind încet și clar transmiți un singur mesaj: *eu dețin*

controlul. Când inflexiunile sunt ascendente, inviți la un răspuns. De ce? Pentru că ai introdus un element de incertitudine. Ai făcut o afirmație să sune ca o întrebare. Ai deschis ușa celuilalt oferindu-i oportunitatea să preia inițiativa, așa că am fost atent să fiu calm și cu încredere în mine.

E aceeași voce pe care aș folosi-o într-o negociere a unui contract, atunci când unul dintre elemente nu face obiectul negocierii. Dacă văd o clauză de genul „muncești apoi te angajăm” aș putea spune „noi nu folosim aceste metode.” Pur și simplu, prietenește și pe șleau. Nu ofer o alternativă pentru că asta ar da naștere unor noi discuții, așa că fac un enunț simplu.

Așa am jucat și aici. Am spus: „Joe nu mai e. Acum vorbești cu mine.”

S-a aranjat.

Puteți să vă exprimați foarte direct și la obiect atât timp cât oferiți siguranță printr-o tonalitate care transmite că eu sunt OK, tu ești OK, hai să lămurim lucrurile.

Situația se schimba. Chris Watts era bulversat, dar mai avea încă niște mutări ascunse. Unul dintre răufăcători s-a dus la subsol și a luat-o pe una din funcționare. Ea dispăruse la un moment dat în subsol dar Chris Watts și complicele lui nu au urmărit-o pentru că știau că nu avea unde să se ducă. Acum unul dintre spărgători a luat-o din subsol și a pus-o să vorbească la telefon.

A zis „Sunt bine.” Atât.

Am zis:

— Cine ești?

A răspuns:

— Sunt bine.

Voiam să mai vorbească, așa că am întrebat-o cum o cheamă dar nu mai era la aparat.

Chris Watts a jucat foarte bine această mutare. Era o amenințare, permițându-ne să auzim vocea femeii la telefon, dar o amenințare voalată, indirectă. Era felul prin care el voia să ne transmită că de partea cealaltă el deține controlul fără să provoace direct escaladarea situației. Ne oferise „dovada că e vie”, confirmând că existau într-adevăr ostatici care erau suficient de sănătoși încât să vorbească la telefon însă a împiedicat femeia să ne transmită informații utile.

Reușise să recapete controlul într-o oarecare măsură.

OGLINDIREA

Chris Watts a revenit la telefon încercând să se comporte de parcă nu s-ar fi petrecut nimic. Era un pic tulburat, era clar, dar acum vorbea.

— Am identificat toate mașinile de pe stradă și am vorbit cu toți proprietarii, mai puțin unul singur, i-am zis lui Watts. Avem o dubă aici afară, una gri cu albastru. Am vorbit cu toți proprietarii mai puțin cu cel al acestei dube. Știi ceva de ea?

— Mașina cu care trebuia să plec nu mai e afară pentru că l-ați urmărit pe cel care trebuia să ne scape de aici..., a zis el.

— L-am urmărit pe șoferul tău? i-am repetat eu în oglindă afirmația.

— Păi, când a văzut poliția a șters-o.

— Nu știm nimic despre tipul ăsta: el conducea duba?

Am continuat oglindirea cu Watts iar el a recunoscut mai multe lucruri incomode. A început să „vomite” informații, așa cum spunem noi în consultanță. Vorbea despre un complice pe care nu-l cunoșteam la vremea respectivă. Pe baza informațiilor am putut să-l identificăm pe șoferul mașinii cu care voiau să plece.

Oglindirea, cunoscută și sub numele de *isopraxie*, se rezumă în esență la o imitare. E doar un comportament prin care

oamenii (dar și alte animale) se copiază unul pe celălalt pentru a se simți mai în siguranță. Oglindirea poate viza tiparele vocale, limbajul corpului, vocabular, tempoul și tonul vocii. În general e un comportament inconștient: nu ne dăm seama decât rareori că facem asta, dar constituie un semn că între oameni se formează o legătură, o sincronizare, creând genul de climat propice încrederii.

Oglindirea este un fenomen (acum și o tactică) care se folosește de un principiu biologic foarte simplu dar profund: ne temem de cei care sunt diferiți de noi și suntem atrași de cei asemănători nouă. După cum spune și proverbul, cine se aseamănă, se adună. Oglindirea practică în mod conștient este deci arta însinuării unei asemănări. „Ai încredere în mine” este un mesaj care prin oglindire îi transmite inconștient celuilalt „noi doi suntem asemănători.”

Odată ce veți deveni atenți la această dinamică o veți regăsi pretutindeni: cuplurile care merg pe stradă pășind în sincron, prietenii aflați în conversație pe bancă în parc dând simultan din cap și încrucișând picioarele aproape în același timp. Acești oameni sunt, pe scurt, conectați.

Deși oglindirea este cel mai frecvent asociată cu forme de comunicare non-verbală, în special limbajul corpului, pentru negociatori „oglanda” se limitează la cuvinte. Nu la limbajul corporal. Nu la accent. Nu la intonație sau la maniera de a vorbi. E vorba strict de cuvinte.

E aproape ridicol de simplu: pentru FBI, o „oglandă” presupune să repeți ultimele trei cuvinte (sau cele mai importante unu până la trei cuvinte) din ceea ce tocmai a spus celălalt. Din întreg arsenalul FBI de negociere în situații cu ostatici, oglindirea e cea mai apropiată de o șmecherie mentală Jedi. Simplă și totuși deosebit de eficientă.

Repetând celorlalți ceea ce tocmai au spus le activezi instinctul de oglindire, iar interlocutorul se va gândi inevitabil la

ceea ce s-a spus și va sprijini procesul de conectare. Psihologul Richard Wiseman a efectuat un studiu pe chelneri pentru a identifica care este cea mai eficientă metodă de a crea o conexiune cu străinii: oglindirea *sau* confirmarea pozitivă.

Un grup de chelneri care a aplicat consolidarea pozitivă a lăudat și încurajat clienții folosind cuvinte ca „grozav, „nicio problemă” și „sigur” la fiecare comandă. Celălalt grup de chelneri a repetat în oglindă afirmațiile clienților doar repetând comenzile. Rezultatele au fost spectaculoase: bacșișul mediu al chelnerilor care au aplicat oglindirea a fost cu 70% mai mare decât cel al celor care au aplicat confirmarea pozitivă.

M-am decis că era timpul să-i spun pe nume, să-i spun că știm cine e. Am zis:

— E o mașină aici, înregistrată pe numele Chris Watts.

El a răspuns:

— OK.

Nu voia să se dea de gol.

Am întrebat:

— E a ta? Tu ești? Tu ești Chris Watts?

A fost o întrebare stupidă din partea mea. O greșeală. Ca oglindirea să funcționeze, trebuie să o lași să-și facă treaba. E nevoie de un pic de tăcere. Am călcat oglinda în picioare. De îndată ce am rostit întrebarea mi-a venit să o retrag.

— Tu ești Chris Watts?

Ce naiba ar fi putut să răspundă la întrebarea asta? Desigur, a răspuns „Nu.”

Comisesem o greșeală stupidă și i-am dat lui Chris Watts ocazia să se eschiveze din fața confruntării, cu toate asta a fost bulversat. Până acum credea că e anonim. Oricare ar fi fost închipuirile din capul lui, credea că poate scăpa, că există un buton pe care dacă l-ar apăsa și-ar schimba situația. Acum știa că lucrurile nu stau chiar așa. Mi-am recăpătat cumpătul, am

încetinit un pic și de data asta mi-am ținut gura după oglindire-am zis:

— Nu? Ai spus «OK».

L-am prins, sau așa credeam. Vocea lui a căpătat o tonalitate ascendentă. A început să se dea de gol, să vomite informații, devenind atât de confuz încât nu mai voia să vorbească cu mine. Dintr-o dată m-am trezit la telefon cu complicele lui, cel despre care aveam să aflăm ulterior că se numește Bobby Goodwin.

Până acum nu vorbisem cu cel de-al doilea atacator. Știam că Chris Watts nu acționa singur, dar nu știam exact câți oameni avea alături, iar acum vorbeam cu complicele lui naiv, care credea că vorbește cu primul nostru negociator de la poliție. Știam asta pentru că îmi tot spunea „Joe”, ceea ce ne arăta că cel puțin la început fusese informat despre mersul lucrurilor însă pierduse șirul pe măsură ce blocajul s-a prelungit.

Lipsa lui de informare îmi dădea de înțeles că nu erau foarte sincronizați între ei, dar asta nu m-a făcut să-l corectez imediat.

Încă ceva: acest tip părea că vorbește printr-un prosop sau un tricou, ca și cum ar fi mușcat un soi de textilă. Dacă se chinuia atât de mult să-și ascundă vocea însemna că era în mod evident speriat. Era nervos, iritat ca naiba, îngrozit de turnura pe care o luaseră evenimentele.

Am încercat să-l calmez, folosind tot vocea DJ-ului de radio de noapte. Am zis: – Nu pleacă nimeni nicăieri. Nimeni nu o să fie rănit.

După vreun minut și jumătate, iritarea părea să fi dispărut. La fel și vocea înfundată. Se auzea mai clar în timp ce spunea „Am încredere în tine, Joe.”

Cu cât îl țineam mai mult pe tipul ăsta de vorbă, cu atât îmi dădeam seama că nu-și dorea să se afle în situația asta. Bobby voia să scape și, desigur, voia să scape teafăr. Era băgat până peste cap, dar nu voia să se mai afunde. Nu-și începuse ziua

plănuind să jefuiască o bancă, dar a fost nevoie de vocea mea calmă la celălalt capăt al telefonului pentru ca el să înceapă să vadă o licărire la capătul tunelului. A șaptea armată a lumii era pregătită în afara băncii – cam astea sunt dimensiunile NYPD – cu armele ațintite asupra lui și a partenerului lui. Desigur că Bobby era disperat să scape teafăr pe ușă.

Nu știam unde anume e Bobby în sediul băncii. Nici până în ziua de azi nu știu dacă vorbea departe de partenerul lui sau de față cu Chris Watts. Știu doar că m-am bucurat de atenția lui deplină, și că voia ca asediul să se termine; sau cel puțin să scape din toată situația creată.

Am aflat ulterior că Chris Watts era ocupat între apeluri să ascundă bani în zidurile băncii. Ardea și stive întregi de bani de față cu cele două funcționare ostatice. Acesta era un comportament aparent bizar, însă pentru un tip ca Chris Watts avea o oarecare logică. Credea că poate arde 50.000 de dolari și dacă lipseau 300.000, banca nu avea să caute restul de 250.000. Era un șiretlic interesant, nu tocmai inteligent, dar interesant. Demonstra că avea o atenție specială la detalii. Cel puțin în mintea lui, dacă Chris Watts reușea să scape din capcana în care se aruncase singur, ar putea să se ascundă o perioadă iar apoi să revină să recupereze banii pe care i-a ascuns, bani care nu s-ar mai afla în evidențele contabile ale băncii.

Ce-mi plăcea la cel de-al doilea atacator, Bobby, era că nu încerca să mă păcălească la telefon. Vorbea direct, așa că la rândul meu puteam să vorbesc și eu direct cu el. Primeam ce dădeam, și el primea înapoi ce oferea, așa că eram pe aceeași frecvență. Știam că-l vom putea scoate din bancă, cu sau fără Chris Watts.

Am primit un bilețel de la un coleg:

— Întreabă-l dacă vrea să iasă.

Am zis:

— Vrei să ieși primul?

M-am oprit, și am rămas tăcut.

— Nu știu cum să fac asta, a zis într-un sfârșit Bobby.

— Ce te oprește să ieși chiar acum? am întrebat.

— Cum fac asta? a întrebat el din nou.

— Știi ceva? Vin la intrare și ne întâlnim acolo.

Aici am dat lovitura, dar tot trebuia să-l scoatem pe Bobby de acolo, și să-i putem transmite că-l așteptăm la ușă. I-am dat cuvântul meu că mi se va preda mie și că nu va fi rănit, iar acum trebuia să facem în așa fel încât să se întâmple asta; adesea implementarea e partea care poate fi cea mai complicată.

Echipa noastră s-a zbatut să vină cu un plan pentru a duce la îndeplinire predarea. M-am îmbrăcat cu o vestă antiglonț. Am evaluat scena, gândindu-mă că m-aș putea poziționa în spatele uneia dintre dubele mari pe care le parcasem în fața băncii ca să fiu acoperit, la nevoie.

După care am intrat într-una din situațiile acelea înnebunitoare în care nu știa stânga ce făcea dreapta. Ne-am dat seama că ușa băncii fusese baricadată încă de la începutul atacului, ca măsură de precauție, în ideea de a-i împiedica pe spărgători să părăsească locul faptei. Știam cu toții asta, dar când a venit momentul ca Bobby să se predea și să iasă pe ușă era ca și cum creierele noastre adormiseră. Nimănui din echipa de intervenții a poliției nu i-a dat prin cap să-i comunice cuiva de la negocieri acest amănunt important, așa că preț de câteva momente Bobby n-a putut să iasă iar mie mi se făcuse rău la stomac gândindu-mă că toate progresele pe care le făcusem cu tipul ăsta se vor face praf.

Iată-ne la fața locului, încercând să ne revenim. Curând au apărut doi tipi de la forțele speciale care înaintau spre intrare, cu scuturi de protecție și armele scoase, gata să scoată încuietorile și obstacolul de la intrare. În acest moment încă nu știau ce-i așteaptă de partea cealaltă. A fost un moment foarte tensionat. Cei doi polițiști aveau poate 12 pistoale la ei, dar nu

puteau să se apropie decât cu încetinitorul. Erau masivi. Au descuiat ușa, s-au retras și apoi am putut să-i dăm drumul.

Bobby a ieșit, cu mâinile ridicate. Îi dădusem niște instrucțiuni precise despre cum să se comporte când iese pe ușă și la ce să se aștepte. Câțiva polițiști de intervenție l-au percheziționat. Bobby s-a uitat în jur și a zis:

— Unde e Chris? Duceți-mă la Chris.

L-au adus în cele din urmă la mine și l-am putut interoga în centrul nostru de comandă improvizat. Atunci am aflat că nu mai era decât un singur alt răufăcător înăuntru, lucru care l-a deranjat vizibil pe comandant. Nu am aflat asta decât mai târziu, dar puteam vedea de ce l-ar fi enervat și jenat această revelație. Afirmase de la bun început în fața presei că erau mai mulți răufăcători înăuntru, chiar o conspirație internațională, dacă mai țineți minte? Acum că se dovedea că erau doar doi răufăcători, iar unul dintre ei nici nu voise să ia parte la asalt, comandantul părea că nu controlează situația.

După cum spuneam, nu aflasem încă de reacția comandantului. Tot ce știam e că acum aveam aceste informații noi care ne spuneam că eram mai aproape de obiectivul nostru decât am crezut inițial. Era o veste bună, ceva care merita sărbătorit. Cu noile informații avea să ne fie mult mai ușor să negociem deznodământul, și cu toate acestea comandantul era furios. Nu-i plăcea că fusese păcălit așa că s-a dus la unul din tipii de la Unitatea de Reacție Tehnică (URT) a NYPD și i-a ordonat să intre în bancă cu o cameră de filmat, un microfon... *orice*.

Pentru că stăteam cu Bobby, comandantul m-a scos de la telefon înlocuindu-mă cu un alt negociator. Noul negociator a procedat la fel ca mine acum câteva ore și a zis:

— Sunt Dominick. Cu mine vorbești de acum încolo.

Dominick Misino era un negociator excelent în luarea de ostatici, din punctul meu de vedere unul dintre cei mai buni închizători din lume, un termen adesea folosit pentru persoana

adusă pe finalul negocierilor, responsabilă de parafarea ultimelor amănunte și de finalizarea tranzacției. Pe el nu-l tulburai ușor și muncea bine.

Era un tip la obiect. Șmecher.

Dominick a continuat să vorbească. După care s-a petrecut ceva uluitor: uluitor și aproape dezastruos. În timp ce Chris Watts vorbea cu Dominick a auzit un aparat electric care forța în zidul din spatele lui. Era unul dintre cei de la URT care încerca să introducă un microfon înăuntru, fix în locul cel mai nepotrivit, la momentul cel mai nepotrivit. Chris Watts era deja suficient de agitat, după ce partenerul îl părăsise și se predase, lăsându-l singur să continue atacul. Iar acum, când i-a auzit pe colegi dând găuri în zid, s-a inflammat.

A reacționat ca un câine pitbull încolțit. A zis că Dominick e un mincinos. Dominick a rămas impasibil. Și-a păstrat calmul în timp ce Chris Watts era nervos la celălalt capăt al firului; în cele din urmă comportamentul calm și rezervat al lui Dominick l-a adus de la clocot, la un foc mai potolit.

Acum că privesc în urmă mi se pare o idee prostească că s-a încercat atât de târziu plantarea unui microfon în bancă, o mutare născută din frustrare și panică. Reușisem să scoatem un atacator din bancă, dar acum pierdusem destul de mult controlul asupra situației. Faptul că l-am speriat pe cel rămas, care ar fi putut să fie o persoană foarte impulsivă, nu era deloc de bun augur.

În timp ce Dominick încerca să dreagă busuiocul, Chris Watts a schimbat strategia. Ne-a întrebat:

— Ce-ar fi dacă aș elibera un ostatic?

Întrebarea ne-a luat prin surprindere. Dominick nici măcar nu se gândise să-i ceară acest lucru, însă Chris Watts ne-a oferit-o pe una din funcționare de parcă ar fi fost o bagatelă; pentru el la momentul respectiv probabil că nici nu mai era atât de important. Din punctul lui de vedere, o astfel de mișcare

binevoitoare l-ar fi putut ajuta să mai câștige timp cât să pună la punct o modalitate de a evada.

Dominick a rămas calm dar a profitat de ocazie. A zis că vrea să vorbească mai întâi cu ostatica pentru a se asigura că totul va decurge cum trebuie, așa că Chris Watts i-a dat telefonul ca să vorbească. Femeia fusese atentă, știa că atunci când Bobby a vrut să se predea a fost un pic haotic așa că deși era complet îngrozită, a avut suficientă prezență de spirit cât să întrebe despre ușă. Țin minte că mă gândeam că asta demonstra mult curaj: să fii îngrozit, prizonier fără voia ta, lovit și cu toate astea să ai mintea ageră.

A întrebat:

— Sunteți siguri că aveți cheia de la ușa din față?

Dominick a răspuns :

— Ușa din față e deschisă.

Și era.

În cele din urmă una dintre femei a ieșit nevătămată, apoi și cealaltă femeie a ieșit, de asemenea nevătămată.

Încercam să-l scoatem și pe paznic dar din ce ne spusese-ră funcționarele nu ne puteam da seama în ce stare se afla cu exactitate. Nici nu știam dacă mai era în viață. Nu-l mai văzuseră de azi dimineață. Poate făcuse un atac de cord și murise. Nu aveam pur și simplu cum să știm.

Chris Watts mai avea însă un ultim as în mânecă. Ne-a luat prin surprindere și ne-a spus din senin că vrea să iasă. Poate credea că ne va surprinde pentru o ultimă dată. Ce a fost ciudat la apariția lui subită era că părea să se uite în jur, să evalueze scena, de parcă ar fi crezut că ar putea cumva să scape. Până în clipa în care poliția i-a pus cătușele, avea o privire care scruta în jur, căutând o portiță. Era în lumina reflectoarelor, era înconjurat, dar cu toate acestea undeva, în mintea lui plină de idei, încă credea că mai are o șansă.

Fusese o zi foarte, foarte lungă, dar în istorie a rămas ca un succes. Nimeni nu fusese rănit. Răufăcătorii fuseseră prinși.

Din toată situația asta eu am ieșit umilit de cât de multe de învățat mai aveam, însă, în același timp, eram și stimulat și inspirat de puterea brută a emoțiilor, dialogurilor și a instrumentarului în continuă evoluție al FBI-ului de tactici de psihologie aplicată pentru a influența și convinge aproape pe oricine, în orice situație.

În deceniile care au trecut după inițierea mea în lumea negocierilor cu mize mari, am fost uimit să constat cât de valoroase s-au dovedit aceste abordări aparent simple. Capacitatea de a intra în mintea – și în cele din urmă pe sub pielea – interlocutorului depinde de aceste tehnici și de dorința de a-ți schimba abordarea pe parcurs, pe baza noilor informații pe care le obții. Lucrând cu directori și studenți dornici să învețe aceste tactici, am încercat întotdeauna să transmit mesajul că o negociere de succes nu înseamnă să ai dreptate, ci să ai starea de spirit potrivită.

CUM SĂ ÎNFRUNȚI – ȘI SĂ OBȚII CE VREI – FĂRĂ ÎNFRUNTARE

Glumesc doar pe jumătate când spun că oglindirea e un fel de magie sau un truc Jedi, asta pentru că îți oferă capacitatea de a nu fi de acord fără a fi dezagreabil.

Pentru a putea înțelege cât de utilă este, gândiți-vă la un loc de muncă obișnuit: inevitabil există un șef care și-a câștigat locul prin insistență agresivă, uneori chiar intimidare de-a dreptul, cu idei „de modă veche” cum că șeful are întotdeauna dreptate. Să nu ne facem iluzii: oricare ar fi regulile iluminate ale „lumii noi”, în fiecare mediu (fie el de muncă sau altul) veți avea întotdeauna de-a face cu persoane brutale care preferă să fie ascultate în loc să colaboreze cu ceilalți.

Dacă adopți abordarea pitbullului cu un alt pitbull te vei alege de regulă cu o situație tensionată, cu multe sentimente rănite și resentimente.

Sunt doar patru pași care trebuie urmați:

1. Folosiți vocea DJ-ului de seară de la radio.
2. Începeți cu „Îmi pare rău...”
3. Oglindiți.
4. Păstrați tăcerea. Cel puțin patru secunde, pentru a lăsa ca oglindirea să-și facă efectul magic asupra interlocutorului.
5. Repetați.

Una dintre studentele mele a putut testa eficacitatea acestui proces simplu la locul ei de muncă, unde șeful ei impulsiv era cunoscut pentru „scenele” pe care le provoca: avea obiceiul enervant de a trece din senin pe lângă biroul unui angajat cu o însărcinare „urgentă”, prost gândită, care genera multă muncă inutilă. Tentativele anterioare de a pune în discuție această practică au fost respinse imediat. „Există o metodă mai bună” devenea, în interpretarea acestui șef, „există o metodă mai leneșă.”

La finalul unei lungi sesiuni de consultanță, în urma căreia rezultaseră mii de pagini de documente, la propriu, s-a produs o astfel de scenă. Șeful, adversar declarat al oricărei tehnologii „digitale” voia ca totul să fie tipărit pe hârtie.

A intrat la ea în birou și i-a zis:

— Hai să tipărim toate documentele în dublu exemplar.

— Cum ați zis, în două exemplare? a întrebat ea, oglindind afirmația lui, și aducându-și aminte nu doar de vocea de DJ, ci și de faptul că oglindirea trebuia prezentată cu intonație interogativă. Intenția din spatele majorității oglindirilor ar trebui să fie „Te rog să mă ajuți să înțeleg.” De fiecare dată când oglindim pe cineva, ei vor reformula ceea ce au spus. Nu o vor

spune exact la fel ca prima dată. Dacă întrebați pe cineva „Ce vrei să spui cu asta?” vă veți alege probabil cu o reacție iritată sau defensivă. Oglindirea vă va ajuta însă să obțineți claritatea pe care o solicitați, arătând respect și grijă față de conținutul mesajului interlocutorului.

— Da, a răspuns șeful, o copie pentru noi și una pentru client.

— Îmi pare rău, deci spuneți că clientul a solicitat o copie și noi avem nevoie de o copie pentru uz intern?

— De fapt, stai să întreb clientul, că de la el nu ni s-a cerut nimic. Eu sigur vreau o copie, așa sunt învățat.

— Desigur, a răspuns ea. Mulțumesc că întrebați clientul. Unde ar trebui să depozităm copiile noastre? În dulap nu mai avem loc.

— E în regulă, le poți pune oriunde, zise el, deja ușor descumpănit.

— Oriunde? a oglindit ea din nou, transmițând o îngrijorare calmă. Atunci când intonația vocii sau limbajul corporal al celuilalt nu se acordă cu cuvintele, o oglindire bună poate fi foarte utilă.

În acest caz, șeful s-a văzut nevoit să facă o pauză lungă, binevenită, lucru care nu îi sta în obicei. Studenta mea a păstrat tăcerea.

— De fapt, pune-le la mine în birou, a zis el, mai calm ca niciodată. O să o pun pe secretara nouă să mi le tipărească după ce terminăm proiectul. Fă-mi doar două copii în format digital deocamdată.

O zi mai târziu, șeful i-a trimis un e-mail și i-a zis pur și simplu: „Sunt suficiente copiile digitale.”

La puțin timp după aceea, am primit un e-mail foarte încântat de la studenta respectivă: „Nu-mi vine să cred! Oglindirea chiar funcționează! Am scăpat de munca pe o săptămână!”

Oglindirea vi se va părea foarte stranie la început. E partea cea mai dificilă, dar tehnica poate fi stăpânită cu puțin

exercițiu. Odată ce vă veți deprinde să o aplicați, va fi un soi de briceag conversațional pe care-l veți putea folosi cu succes în aproape orice context profesional sau social.

LECȚIILE CHEIE

Limbajul negocierilor este în principal un limbaj al conversațiilor și încrederii: o modalitate de a stabili rapid relații și de a-i face pe oameni să vorbească și să gândească împreună. Veți fi poate surprinși să aflați că unul dintre cei mai buni negocia-tori din lume este Oprah Winfrey.

Emisiunea ei de la televizor e un studiu de caz al unui negocia-tor profesionist în exercițiul funcțiunii: aflată pe platou, față în față cu un invitat pe care nu l-a mai întâlnit niciodată, în fața unui studio plin de sute de oameni, cu alte câteva milioane care se uită de acasă, având misiunea de a convinge acea persoană, uneori împotriva intereselor ei, să vorbească încon-tinuu, împărțășind lumii secrete vechi, întunecate pe care le ținea ascunse în propria minte de când lumea.

Urmăriți cu atenție această interacțiune după ce veți citi acest capitol și, dintr-o dată, veți vedea o baterie întreagă de aptitudini puternice: un zâmbet conștient care să detensioneze situația, folosirea unui limbaj subtil, non-verbal prin care se transmite empatie (și, prin urmare, siguranță) o anumită tonalitate descendentă a vocii, folosirea anumitor tipuri de întrebări și evitarea altora, adică o întreagă gamă de aptitudini ascunse care se vor dovedi de neprețuit, odată ce veți învăța să le stăpâniți.

Iată câteva dintre elementele esențiale pe care să le rețineți din acest capitol:

- Un bun negociator se pregătește, înaintea negocierii, să se aștepte la posibile surprize; un negociator excelent

urmărește să-și folosească aptitudinile pentru a descoperi surprizele pe care cu siguranță le va găsi.

- **Nu vă agățați de presupuneri:** încercați în schimb să le considerați drept ipoteze și folosiți-vă de negociere pentru a le verifica riguros.
- **Persoanele care consideră că negocierea reprezintă o luptă a argumentelor** sunt copleșite de vocile din capul lor. Negocierea nu este o bătălie, ci un proces de descoperire. Obiectivul este să aflați cât mai multe informații.
- **Pentru a calma vocile din capul vostru,** faceți din celălalt și din ceea ce are el de spus un obiectiv unic, atotcuprinzător.
- **Luați-o Mai Încet.** Toți negociatorii sunt tentați să grăbească excesiv lucrurile. Dacă ne grăbim prea mult, oamenii pot avea senzația că nu sunt ascultați. Riscați să periclitați încrederea și relația pe care le-ați construit cu interlocutorul.
- **Zâmbiți.** Când oamenii sunt într-o stare pozitivă gândesc mai rapid și sunt mai predispuși să colaboreze și să rezolve probleme (în loc să se lupte și să reziste). O stare pozitivă stimulează agilitatea mintală, atât pentru voi cât și pentru interlocutorul vostru.

Negociatorii au la dispoziție trei tonalități vocale:

1. **Vocea DJ-ului de seară de la radio:** folosiți-o din când în când pentru a exprima o concluzie. Dați vocii o intonație descendentă, cu un ritm redus și o exprimare calmă. Dacă reușiți, veți crea o aură de autoritate și încredere fără să faceți ca interlocutorul să devină defensiv.
2. **Vocea pozitivă/jucăușă:** ea ar trebui să fie vocea standard. E vocea unei persoane binevoitoare, relaxate. Atitudinea

este lejeră și încurajatoare. Cheia este să vorbești zâmbind și fiind relaxați.

3. Vocea directă sau insistentă: ea ar trebui să fie folosită rar. Va provoca probleme și va genera **respingere**.

■ Oglindirea funcționează extraordinar. Repetați ultimele trei cuvinte (sau cele mai importante unu până la trei cuvinte) din enunțul tocmai rostit al interlocutorului. Ne temem de ceea ce este diferit de noi și suntem atrași de ceea ce este asemănător. Oglindirea este arta insinuării similarității, care înlesnește conexiunile interumane. Folosiți oglindirea pentru a încuraja interlocutorul să empatizeze și să se apropie de voi, a-l ține de vorbă, a câștiga timp pentru ca echipa din care faceți parte să se regrupeze, și a vă încuraja interlocutorul să-și dezvăluie strategia.

NU EMPATIZAȚI CU DUREREA CELORLALȚI, DAȚI-I UN NUME

Eram în anul 1998, stăteam într-un hol îngust în afara unui apartament de la etajul 27 al unei clădiri înalte din Harlem. Eram șeful echipei de negocieri în situații de criză a FBI din New York, iar în ziua aceea eram principalul negociator.

Primisem informația că înăuntru se ascundeau cel puțin trei fugari înarmați până în dinți. Cu câteva zile înainte folosiseră mitraliere, trăgând asupra unei bande rivale, așa că echipa de intervenții a FBI din New York era masată în spatele meu, iar lunetiștii noștri erau pe acoperișurile din apropiere cu puștile ațintite asupra ferestrelor apartamentului.

În astfel de situații tensionate, se recomandă în mod tradițional ca în negociere să se păstreze o expresie neutră. Să nu se arate sentimente. Până de curând, majoritatea oamenilor

de știință ignoraseră complet rolul emoțiilor în negocieri. Emoțiile erau doar un obstacol în calea unui rezultat pozitiv, spuneau ei. „Trebuie să separăm oamenii de problemă” era un refren des invocat.

Să ne gândim însă puțin la acest aspect: cum am putea separa oamenii de problemă atunci când emoțiile lor *sunt* problema? Mai ales dacă vorbim despre persoane speriate și înarmate. Emoțiile sunt unul dintre principalele motive care deturneză comunicarea. Odată ce oamenii se supără unii pe ceilalți, gândirea rațională nu mai are relevanță.

De aceea, în loc să nege sau să ignore emoțiile, un bun negociator le va identifica și le va influența. El e capabil să denumească cu precizie emoțiile celorlalți dar în special pe cele proprii. Iar odată ce etichetează emoțiile poate vorbi despre ele fără să se ambaleze. Pentru el, emoția reprezintă un instrument.

Emoțiile nu sunt obstacole ci mijloace.

Relația dintre un negociator inteligent emoțional și interlocutorul acestuia este în esență una terapeutică. Ea reproduce procesul dintre un psihoterapeut și un pacient. Psihoterapeutul sondează și analizează pentru a înțelege problemele pacientului, apoi repetă răspunsurile pacientului pentru a-l face să treacă dincolo de suprafață și a-și schimba comportamentul. Același lucru îl va face și un bun negociator.

Ca să ajungi la un astfel de nivel de inteligență emoțională presupune a-ți deschide simțurile, a vorbi mai puțin și a asculta mai mult. Poți afla aproape tot ce îți trebuie – și chiar mult mai mult decât ar vrea ceilalți să știi – doar observând și ascultând, ținându-ți ochii deschiși, urechile ciulite și gura închisă.

În timp ce citiți următoarele paragrafe gândiți-vă la canapeaua unui terapeut. Veți vedea cum o voce reconfortantă, ascultarea atentă și repetarea calmă a cuvintelor „pacientului” vă pot aduce mult mai mult decât un argument rece, rațional.

Poate sună siropos, dar dacă puteți percepe emoțiile celorlalți le puteți folosi în avantajul vostru. Cu cât știți mai multe despre cineva, cu atât aveți mai multă putere.

EMPATIA TACTICĂ

Aveam o mare problemă în ziua respectivă în Harlem: nu aveam niciun număr de telefon la care să putem suna pentru a vorbi cu cei din apartament. A trebuit să vorbesc preț de șase ore, ajutat din când în când de doi agenți FBI care învățau negocierea în situații de criză, prin ușa apartamentului.

Mi-am folosit vocea de DJ de seară la radio.

Nu am dat ordine cu vocea de DJ, nici nu am întrebat ce voiau fugarii. Mi-am imaginat însă că sunt în locul lor.

— Se pare că nu vreți să ieșiți, am zis în mod repetat. Se pare că vă e teamă că dacă deschideți ușa, o să dăm buzna înarmati. Se pare că nu vreți să ajungeți iar la închisoare.

Preț de șase ore nu am primit niciun răspuns. Instructorilor FBI le plăcea la nebunie vocea mea de DJ. Funcționa însă vocea?

După aceea, când eram aproape convinși că nu e nimeni înăuntru, un lunetist dintr-o clădire alăturată a transmis prin stație că a văzut mișcându-se una dintre perdelele de la fereastră apartamentului.

Ușa din față a apartamentului s-a deschis încet. A ieșit o femeie cu mâinile în față. Am continuat să vorbesc, toți cei trei fugari au ieșit. Niciunul nu a zis nimic până când nu le-am pus cătușele.

I-am întrebat apoi ce-mi stătea cel mai mult pe creier: de ce au ieșit după șase ore în care nu au zis absolut nimic? De ce au cedat, într-un final?

Toți trei mi-au spus același lucru.

— Nu voiam să fim prinși sau împușcați, dar ne-ai calmat, au zis. Am crezut că nu o să mai pleci așa că am ieșit.

Nu e nimic mai frustrant sau mai nociv pentru o negociere decât să ai senzația că vorbești cu cineva care nu te ascultă. Să faci pe prostul e o tehnică bună de negociere, iar „Nu înțeleg” e un răspuns normal. A ignora însă cealaltă parte nu face decât să genereze un cumul de frustrare și să-i facă pe ceilalți mai puțin dispuși să facă ceea ce vrei.

Opusul acestei situații îl reprezintă empatia tactică.

Le spun studenților de la cursul meu de negocieri că empatia reprezintă „capacitatea de a recunoaște perspectiva interlocutorului prin verbalizarea acelei recunoașteri.” E o modalitate savantă de a spune că empatia înseamnă să fii atent la o altă ființă umană, să o întrebi ce simte și să dorești să îi înțelegi lumea.

Observați că nu am amintit nimic despre a fi de acord cu valorile și credințele celuilalt, sau a-l lua în brațe. Acea e simpatia. Eu vorbesc despre încercarea de a înțelege o situația din perspectiva altcuiva.

La un pas mai sus de empatie se găsește empatia tactică.

Empatia tactică este înțelegerea sentimentelor și stării de spirit a altuia, într-un anumit moment, precum și capacitatea de a asculta ceea ce se află *dincolo* de acele sentimente pentru a avea o influență sporită în momentele care vor urma. Empatia tactică reprezintă atenția pe care o acordăm atât obstacolelor emoționale, cât și potențialelor căi de a ajunge la un acord.

Empatia tactică e un soi de inteligență emoțională la turaj maximă.

Când eram polițist în Kansas City, eram curios cum de anumiți polițiști cu multă experiență reușeau să convingă persoane violente, furioase să nu se mai bată sau să pună jos pistoalele sau cuțitele.

Când i-am întrebat cum reușeau, rareori primeam mai mult de un ridicat din umeri ca răspuns. Nu puteau exprima în cuvinte ceea ce făceau. Acum știu însă că răspunsul era empatia tactică. Erau capabili să gândească din perspectiva altuia în timp ce vorbeau cu el, precum și să evalueze rapid factorii care îi motivează.

Majoritatea dintre noi intrăm într-un duel verbal fără să putem convinge pe nimeni, de nimic, pentru că știm și ne pasă doar de propriile obiective și perspective. Cei mai buni agenți sunt însă atenți la interlocutor, la publicul lor. Ei știu că dacă empatizează, își pot influența audiența prin felul în care o abordează și vorbesc cu ea.

De aceea, dacă un polițist din penitenciar se apropie de un deținut și se așteaptă ca el să opună rezistență, adesea așa se va întâmpla. Dacă se apropie însă cu calm, e mult mai probabil ca deținutul să fie pașnic. Pare o vrăjitorie dar nu este. Se întâmplă doar că, dacă polițistul ține cont de public, se poate transforma într-un individ care face mai bine față situației.

Empatia este o aptitudine bine documentată de comunicare „blândă” însă ea are un fundament fiziologic. Atunci când observăm cu atenția față, gesturile și tonalitatea vocii cuiva, creierul nostru începe să se sincronizeze cu al său într-un proces denumit rezonanță neuronală, permițându-ne astfel să știm mai bine ce simte și ce gândește.

Într-un experiment bazat pe RMN funcțional ¹, cercetătorii de la Universitatea Princeton au scanat creierul subiecților, constatând că rezonanța neuronală nu se manifestă când oamenii comunică prost. Cercetătorii puteau să-și dea seama dacă subiecții comunicau bine observând cât de mult se aliniau creierul lor. Au constatat astfel că oamenii care sunt mai atenți – ascultă mai mult – pot să anticipeze ce urma să zică vorbitorul chiar înainte să rostească cuvintele.

Dacă vreți să vă sporiți aptitudinile de rezonanță neuronală, încercați să exersați chiar acum. Fiți atenți la cineva care

vorbește în apropiere, sau la o persoană care dă un interviu la TV. În timp ce vorbește, imaginați-vă că sunteți acea persoană. Închipuiți-vă în poziția pe care o descrie și încercați să adăugați cât mai multe de detalii, ca și cum chiar ați fi acolo.

Vă avertizez însă că mulți dintre negociatorii de modă vechi vor crede că aveți o abordare slabă, prea blândă.

Întrebați-o chiar pe Hillary Clinton, fostul secretar de stat.

În urmă cu câțiva ani, în timpul unui discurs la Universitatea Georgetown, Clinton susținea că trebuie să „demonstrăm respect, chiar și pentru dușmanii noștri. Trebuie să încercăm să înțelegem și, cât e psihologic posibil, să empatizăm cu perspectiva lor, cu punctul lor de vedere.”

Vă puteți imagina ce a urmat. O droaie de experți și politicieni a sărit la atac. Au spus că e o afirmație ineptă, naivă, ba chiar un semn că are afinități pentru Frăția Musulmană. Unii spuneau că și-a compromis candidatura la președinție.

Problema cu toate aceste afirmații inflamate era că doamna Clinton avea dreptate.

Dincolo de politică, empatia nu înseamnă să fii diplomat sau să fii de acord cu celălalt. Presupune doar să îl înțelegi. Empatia ne ajută să învățăm despre poziția inamicului, să știm de ce acțiunile lor li se par justificate și ce i-ar putea mișca.

Ca negociatori folosim empatia pentru că funcționează. Empatia reprezintă motivul pentru care cei trei fugari au ieșit după șase ore de voce de DJ de seară. Empatia m-a ajutat să stăpânesc ceea ce Sun Tzu a denumit „arta supremă a războiului”: să-ți supui inamicul fără să te lupți.

ETICHETAREA

Să ne întoarcem puțin la ușa din Harlem.

Nu aveam multe informații, dar dacă ai trei fugari care se ascund într-un apartament la etajul 27 al unei clădiri din

Harlem, chiar dacă aceștia nu comunică, vei ști din start că pe ei îi îngrijorează două lucruri: că vor fi uciși și că vor merge la închisoare.

Așa că timp de șase ore, în acel hol încins, eu și cu cei doi studenți în negociere din FBI am vorbit pe rând. Am făcut cu schimbul pentru a evita bâlbâielile și alte erori provocate de oboseală. Și am transmis în mod constant același mesaj, cu toții spunând același lucru.

Fiți foarte atenți la ce am spus: „Se pare că nu vreți să ieșiți. Se pare că vă e teamă că dacă deschideți ușa intrăm cu armele peste voi. Se pare că nu vreți să vă întoarceți la închisoare.”

Am aplicat empatia tactică recunoscând și apoi verbalizând emoțiile previzibile ale situației. Nu doar că ne-am pus în locul fugarilor. Le-am identificat sentimentele, le-am transformat în cuvinte și apoi le-am redat, în mod calm și respectuos.

În cadrul negocierilor, acest proces se numește etichetare.

Etichetarea constituie o metodă de validare a emoțiilor unei persoane prin recunoașterea lor. Dând nume unei emoții arătăm că ne identificăm cu felul în care se simte persoana respectivă. Ne apropiem de cineva fără să întrebăm despre factori externi despre care nu avem cunoștință („Ce-ți mai face familia?”) Etichetarea e un fel de scurtătură către intimitate, un șiretlic emoțional prin care economisim timp.

Etichetarea conferă un avantaj special atunci când interlocutorul este tensionat. Expunerea la lumină a gândurilor negative – „Se pare că nu vreți să vă întoarceți la închisoare” – le face să pară mai puțin amenințătoare.

Într-un studiu de analiză a imagisticii cerebrale², profesorul de psihologie Matthew Lieberman de la Universitatea din California, Los Angeles, a constatat că la oamenii cărora li se arată fotografii care exprimă emoții puternice, amigdala cerebrală are o activitate mai mare, aceasta fiind componenta creierului care generează frica. Atunci când sunt puși însă să

eticheteze emoția, activitatea se deplasează către zonele care guvernează gândirea rațională. Cu alte cuvinte, etichetarea unei emoții – aplicarea cuvintelor raționale unei frici – îi reduce din intensitatea primară.

Etichetarea este o aptitudine simplă, versatilă, care vă permite să consolidați un aspect pozitiv al negocierii sau să reduceți un aspect negativ. Există însă niște reguli foarte bine definite în privința formei și felului în care trebuie practică. Prin aceasta se deosebește de o simplă pălăvrăgeală, fiind mai aproape de o artă formală, cum e caligrafia chinezească.

Pentru majoritatea oamenilor, etichetarea este una dintre metodele cele mai ciudate de negociere pe care le-ar putea folosi. Înainte să încerce să o aplice prima dată, studenții mei îmi spun aproape întotdeauna că se așteaptă ca interlocutorul lor să sară în sus și să urle „Să nu îndrăznești să-mi spui cum mă simt!”

Să vă zic un secret: oamenii nici nu-și dau seama când folosesc etichetarea.

Primul pas pentru a putea eticheta este să stabiliți starea afectivă a celuilalt. Când stăteam la ușa aceea din Harlem nici nu-i puteam vedea pe fugari, însă avem adesea la dispoziție o grămadă de informații pe care ni le oferă cuvintele, tonul și limbajul corporal al celuilalt. Acestei treimi îi spunem „cuvintele, muzica și dansul.”

Ideea de bază în identificarea sentimentelor este să fim foarte atenți la modificările pe care le suferă oamenii atunci când reacționează la evenimente exterioare. Cel mai frecvent, aceste evenimente sunt chiar cuvintele voastre.

Dacă spuneți „Ce mai fac ai tăi?” iar colțurile gurii celuilalt se lasă în jos chiar în timp ce vă spune că toți sunt bine, puteți să vă dați seama că nu e totul în regulă; dacă vocea capătă un ton neutru atunci când vine vorba despre un coleg, atunci între cei doi ar putea exista un conflict, iar dacă proprietarul

dă inconștient din picior atunci când amintiți despre vecini, e clar că nu are o părere prea bună despre ei (vom analiza mai în profunzime felul în care aceste indicii pot fi identificate și folosite în Capitolul 9).

Persoanele care pretind că acționează ca un medium se sprijină pe aceste mici informații pe care le culeg despre voi. Ei evaluează limbajul corporal al clientului și îi pun câteva întrebări nevinovate. După câteva minute, ei vor „prezice” viitorul spunând însă doar ceea ce persoana respectivă vrea să audă pe baza amănuntelor pe care le-au identificat. Mulți dintre ei ar putea fi buni negociatori tocmai din acest motiv.

Odată ce ați identificat o emoție pe care vreți să o subliniați, următorul pas este să o etichetați cu voce tare. Etichetele pot fi formulate ca afirmații sau întrebări. Singura diferență este dacă încheiați propoziția cu o tonalitate descendentă sau ascendentă. Oricum s-ar încheia, etichetele încep aproape întotdeauna cu aproximativ aceleași cuvinte:

Se pare că...

Sună ca și cum...

S-ar zice că...

Observați că spunem „Sună ca și cum...” și nu „Aud că...”, din cauză că oamenii tind să devină defensivi la auzul cuvântului „eu.” Când spunem „eu” transmitem că ne interesează mai mult propria persoană decât celălalt, ceea ce vă face să vă asumați răspunderea pentru cuvintele care urmează și pentru ofensa pe care ele ar putea-o cauza.

Dacă formulați însă eticheta ca pe o afirmație neutră de înțelegere, veți încuraja interlocutorul să reacționeze. Va oferi de regulă un răspuns mai lung decât un simplu „da” sau „nu”. Și dacă nu sunt de acord cu eticheta, e în regulă. Puteți oricând să vă retrageți și să spuneți „N-am zis că așa stau lucrurile. Am zis că așa se pare.”

Ultima regulă a etichetării este tăcerea. Odată ce ați pus o etichetă, păstrați tăcerea și ascultați. Cu toții avem tendința de

a continua ce am spus, de a încheia o frază ca „Se pare că-ți place felul în care arată cămașa” cu o întrebare concretă, cum ar fi „De unde ți-ai cumpărat-o?” Puterea etichetării stă însă tocmai în faptul că invită persoana cealaltă să se descopere.

Dacă aveți încredere în mine o secundă, luați o pauză și încercați: începeți o conversație și puneți o etichetă pe emoțiile celui alt – nu contează dacă vorbiți cu poștașul sau cu fica voastră de zece ani – apoi păstrați tăcerea. Lăsați etichetarea să lucreze pentru voi.

NEUTRALIZAȚI NEGATIVUL, CONSOLIDAȚI POZITIVUL

Etichetarea este o tactică, nu o strategie, așa cum o lingură este un instrument excelent pentru a amesteca supă, nu o rețetă. De *felul* în care veți folosi etichetarea va depinde în mare măsură și reușita voastră. Aplicată corect, e o modalitate prin care noi, negociatorii, identificăm și apoi modificăm încetul cu încetul vocea interioară a conștiinței interlocutorului nostru, oferindu-i mai multă disponibilitate pentru colaborare și încredere.

Să discutăm mai întâi despre psihologia umană. În termeni fundamentali, emoțiile oamenilor au două niveluri: comportamentul de „prezentare” constituie partea exterioară, de suprafață, pe care o vedem și o auzim, iar dedesubt se află sentimentul „de bază” care motivează comportamentul.

Imaginați-vă un bunic posac la o masă de sărbători în familie: comportamentul de prezentare e că e iritabil, dar emoția de bază este singurătatea și tristețea care îl încearcă din cauză că familia nu îl vizitează niciodată.

Negociatorii de succes se adresează prin etichetare acestor emoții de bază. Etichetând punctele negative ele sunt diluate (sau chiar *dezamorsate*, în cazurile extreme), în timp ce etichetarea punctelor pozitive le consolidează.

Vom reveni la bunicul posac într-o clipă. Mai întâi să vorbim însă despre furie.

Furia este o emoție care nu este decât rareori productivă, fie pentru voi, fie pentru cel cu care negociați. Ea eliberează hormoni de stres și neuro-transmițători care vă perturbă capacitatea de a evalua și reacționa adecvat la situație. Ea vă și ascunde faptul că sunteți furios, oferindu-vă o falsă senzație de încredere.

Nu vreau să spun că ar trebui să ignorăm sentimentele negative. A le ignora ar putea fi la fel de nociv. Ele trebuie însă cizelate. Etichetarea este o tactică utilă de a stabiliza confruntările furioase pentru că astfel îl facem pe celălalt să-și recunoască sentimentele, în loc să fie agitat în continuare.

Am aflat la începuturile carierei mele în negocieri cât este de important să țintim direct dinamica negativă de o manieră curajoasă, dar respectuoasă.

Trebuia să rezolv o situație pe care o creasem cu mâna mea. Atrăsesem furia șefului FBI din Canada când am intrat în țară fără să-l anunț (pentru ca el să poată notifica Departamentul de Stat), o procedură denumită „autorizația de a pătrunde pe teritoriul țării.”

Știam că trebuie să-l sun ca să lămurim situația, altfel riscam să fiu expulzat. Celor de la vârf le place să simtă că au controlul. Nu suportă să nu fie respectați. Cu atât mai mult cu cât nu au o muncă foarte ușoară.

— Iartă-mă, părinte, am păcătuțit, i-am zis când a răspuns la telefon.

La capătul celălalt al firului s-a lăsat o tăcere prelungită.

— Cine e? a întrebat el.

— Iartă-mă, părinte, am păcătuțit, am repetat eu. Sunt Chris Voss.

Din nou, o lungă tăcere.

— Șeful tău știe că ai venit aici?

Am zis că da, apoi mi-am ținut pumnii singur. Funcționarul FBI avea dreptul să-mi spună să părăsesc imediat Canada, dacă ar fi vrut. Menționând însă aspectul negativ, știam că îl aplanasem pe cât posibil. Aveam o șansă.

— OK, ești autorizat să intri în țară, a zis el în cele din urmă. Mă ocup eu de acte.

Încercați asta data viitoare când trebuie să vă cereți scuze pentru o eroare gravă. Nu vă fie teamă. Cea mai rapidă și mai eficientă metodă de a stabili un raport funcțional este să recunoașteți partea negativă și apoi să o diminuați. Ori de câte ori aveam de-a face cu familia unui ostatic, începeam prin a spune că știam că sunt speriați. Și când făceam o greșală – lucru care se petrece frecvent – recunoșteam întotdeauna furia celuiilalt. Am constatat că fraza „uite, sunt un cretin” e o metodă incredibil de eficientă de a face problemele să dispară.

Abordarea asta nu m-a dezamăgit niciodată.

Să ne întoarcem la bunicul posac.

El este posac pentru că nu-și mai vede familia și se simte abandonat. Prin urmare, comunică într-o manieră disfuncțională pentru a atrage atenția.

Cum putem aborda această problemă?

În loc să ne luptăm cu comportamentul lui morocănos, încercăm să recunoaștem tristețea lui de o manieră în care să nu îl judecăm. Îl putem conduce pe altă cale înainte să apuce să se enerveze.

— Nu ne mai vedem atât de des, ați putea spune. Ai zice că nu te mai băgăm în seamă și ne vedem o dată pe an, așa că de ce ar trebui să-ți mai faci timp pentru noi?

Observați cum am recunoscut situația și am etichetat tristețea lui? Aici intervine momentul unei pauze scurte, prin care să-l lăsați să recunoască și să aprecieze încercare de a înțelege ce simte, apoi să întoarceți situația, oferind o soluție pozitivă.

— Pentru noi e o bucurie să fim cu tine. Vrem să știm ce ai de spus. Prețuim timpul cu tine pentru că ne simțim îndepărtați de tine.

Cercetările arată că cel mai bun mod în care putem face față negativității este să o observăm, fără să reacționăm și fără să judecăm. Apoi să etichetăm fiecare sentiment negativ și să-l înlocuim cu gânduri pozitive, pline de compasiune și bazate pe soluții.

Unul dintre studenții mei de la Universitatea Georgetown, un tip pe nume TJ, care lucra ca funcționar contabil la echipa Washington Redskins, a pus în aplicare această lecție în timp ce era înscris la cursul meu de negocieri.

Economia era în găleată la vremea respectivă, iar cei care aveau abonamente pentru tot campionatul încercau să nu plătească biletele. Colac peste pupăză, și echipa jucase *groaznic* anul precedent iar problemele din viațile personale ale jucătorilor nu făceau decât să-i îndepărteze pe suporteri.

Directorul economic al echipei devenea din ce în ce mai îngrijorat și mai nervos, iar cu două zile înainte de începerea campionatului s-a dus la biroul lui TJ și i-a pus în brațe un dosar plin cu hârtii.

A zis „Mai bine ieri decât azi,” apoi a plecat.

Înăuntru era o listă cu 40 de deținători de abonamente care nu-și plătiseră datoriile, un stick USB cu un tabel cu situația fiecăruia, și o formulă prestabilită care trebuia folosită cu fiecare dintre ei când erau sunați.

TJ a văzut imediat că formularea era execrabilă. Începea prin a spune că colegii au încercat să sune de luni de zile și că el fusese însărcinat să preia cazul. Se mai spunea „vreau să vă informez că pentru a putea intra în posesia biletelor la meciul de deschidere împotriva echipei New York Giants, va trebui să achitați integral suma datorată până la data de 10 septembrie.”

Era un mesaj formulat în stilul stupid, agresiv, impersonal și lipsit de înțelegere caracteristic majorității companiilor. Era vorba doar „de mine, de mine, de mine” din partea lui TJ, fără să se recunoască și situația celor care cumpăraseră abonamentele. Niciun fel de empatie. Niciun fel de conexiune interumană. Dați-mi banii.

Poate nici nu trebuie să vă mai zic că acest text nu a funcționat. TJ a lăsat mesaje, nimeni nu l-a sunat înapoi.

După câteva săptămâni de curs, TJ a rescris mesajul. Nu-l refăcuse dramatic, și nici nu oferea fanilor vreo reducere. Nu făcuse decât să adauge modificări subtile pentru ca suporterii să înțeleagă că apelul îi privea pe ei, situația lor și dragostea lor pentru echipă.

Acum, echipa era „Washington Redskins AI VOȘTRI”, iar scopul apelului era ca să se asigure că suporterii cei mai înfocați ai echipei – clienții care nu plătiseră – vor fi prezenți la meciul de deschidere. „Atmosfera de acasă pe care fiecare dintre voi o creează în fiecare duminică la Stadionul FedEx nu trece neobservată,” a scris TJ. Le-a spus apoi „în aceste momente dificile, înțelegem că suporterii noștri trec prin momente dificile și suntem dispuși să vă ajutăm”, cerând posesorilor de abonamente să sune și să discute „cazul lor special.”

Deși în aparență simple, modificările pe care TJ le-a adus mesajului au avut un impact afectiv profund asupra celor care nu plăteau. Se amintea datoria acestora către echipă, dar se sublinia și datoria echipei către ei, iar prin etichetarea condițiilor economice dificile și a stresului pe care acestea îl provoacă, se diminuea dinamica negativă cea mai pronunțată – faptul că nu plătiseră – transformând astfel situația într-una rezolvabilă.

Aceste simple schimbări ascund o înțelegere complexă a empatiei de către TJ. Înarmat cu noul discurs, TJ a putut să obțină plata în rate pentru toți deținătorii de abonamente înaintea jocului cu Giants. Următoarea vizită a directorului economic? Ei bine, a fost mult mai puțin tensionată.

ELIBERAȚI DRUMUL ÎNAINTE SĂ ANUNȚAȚI DESTINAȚIA

Mai țineți minte amigdala cerebrală, componenta creierului care generează frică în urma amenințărilor? Ei bine, cu cât putem întrerupe mai repede reacția amigdalei la amenințări reale sau imaginare, cu atât mai repede putem degaja drumul de obstacole, și cu atât mai rapid vom putea genera sentimente de siguranță, bunăstare și încredere.

Etichetând fricile, putem face acest lucru. Aceste etichete sunt atât de puternice pentru că ne scaldă fricile în lumina soarelui, luându-le puterea și arătându-le interlocutorilor că avem înțelegere.

Să ne amintim de holul din Harlem: nu am spus „se pare că vreți să vă dăm drumul.” Cu toții puteam fi de acord cu asta. Dar asta nu ar fi redus sentimentul real de frică din apartament, nici nu ar fi arătat că empatizăm cu complexitatea sumbră a situației lor. De aceea, m-am dus ținând spre amigdală și am zis „Se pare că nu vreți să mergeți înapoi la închisoare.”

Odată etichetate și scoase la vedere, reacțiile negative din amigdala interlocutorului vor începe să se atenueze. Vă promit că veți fi șocați decât de rapid limbajul se schimbă dintr-un ton alarmist, într-unul optimist. Empatia e un mijloc puternic de schimbare a dispoziției.

Drumul nu poate fi eliberat întotdeauna atât de ușor, așa că nu fiți demoralizați dacă procesul pare să decurgă încet. Negocierea din blocul din Harlem a durat șase ore. Majoritatea dintre noi purtăm frici peste frici, ca niște haine care să ne apere de frig, așa că e mult de lucrat până să ajungem la sentimentul de siguranță.

I s-a întâmplat unei alte studente de la cursurile mele, care strânge bani pentru organizația de fete a Cercetașilor, și care s-a apucat să eticheteze fricile interlocutoarei ei aproape bătând în retragere.

Nu vorbim de o persoană care vinde prăjituri pentru Cercetași: studenta mea era o persoană cu experiență în domeniul străngerii de fonduri, care obținea în mod obișnuit sume cuprinse între 1.000 și 25.000 de dolari cu fiecare cec. Pe parcursul anilor și-a dezvoltat un sistem foarte reușit de a-și face „clienții”, adesea femei bogate, să îi scrie un cec.

Invita potențiala donatoare la ea în birou, o servea cu câteva prăjituri de Cercetașe, îi arăta un album cu poze care să-i meargă la suflet, câteva scrisori scrise de mână din proiecte care păreau să se potrivească cu profilul femeii apoi colecta un cec când ochii donatorului se aprindeau. Era aproape ușor.

Într-o zi, însă, a avut parte de o donatoare pe care nu o mișca nimic. De îndată ce femeia a luat loc în biroul ei, studenta mea a început să-i prezinte proiectele pe care documentarea i le indicase că ar fi potrivite cu profilul femeii. Femeia însă refuza din cap un proiect după altul.

Studenta mea devenea din ce în ce mai nelămurită de donatoarea dificilă, care nu voia să doneze nimic. Și-a stăpânit emoțiile și și-a adus aminte de o lecție de la cursul meu despre etichetare.

— Am senzație că ezitați în privința acestor proiecte, a zis ea, cu o voce pe care o voia echilibrată.

De parcă i s-ar fi scos un dop, femeia a exclamat:

— Vreau să sprijin direct programe pentru Cercetașe și nu alte proiecte.

Conversația părea astfel să fie mai ținută, dar pe măsură ce studenta mea prezenta proiect după proiect care părea să îndeplinească criteriile donatoarei, nu a avut parte decât de respingere.

Simțind frustrarea crescândă a potențialei donatoare și voind să încheie într-o notă pozitivă, astfel încât să se poată reîntâlni cu altă ocazie, studenta mea a folosit o altă etichetare.

— Se pare că vă pasionează cu adevărat ideea unei donații și vreți să găsiți un proiect adecvat care să reflecte oportunitățile și experiențele pe care vi le-au oferit Cercetașele.

La auzul acestor vorbe, femeia „dificilă” a semnat un cec fără ca măcar să aleagă un anumit proiect.

— Tu mă înțelegi, a zis ea în timp ce s-a ridicat să plece. Am încredere că vei găsi un proiect potrivit.

Prima etichetare a dezvăluit o frică de a-i fi folosiți în mod incorect banii. Cea de-a doua etichetare a dezvăluit însă adevărata dinamică: prezența ei în acel birou era urmarea unor amintiri foarte concrete din perioada în care fusese și ea cercetașă și a felului în care acel moment i-a schimbat viața.

Obstacolul nu a fost găsirea unui proiect potrivit pentru această femeie. Nu era un donator pretențios, greu de mulțumit. Adevăratul obstacol era că această femeie avea nevoie să fie înțeleasă și ca persoana căreia urma să-i dea banii să știe de ce se află în acel birou și să înțeleagă amintirile care stăteau la baza acțiunilor ei.

De aceea etichetările sunt atât de puternice și au potențialul de a transforma orice conversație. Săpând dedesubtul unui munte aparent de detalii, mici nemulțumiri și chestiuni logistice, etichetele ajută la descoperirea și identificarea emoției primare care, odată recunoscută, pare să rezolve miraculos toate celelalte probleme.

FACEȚI UN AUDIT AL ACUZAȚIILOR

În prima zi a cursului de negociere, în fiecare semestru, trec cu grupul printr-un exercițiu introductiv intitulat „șaiseci de secunde sau moare.” Eu fac pe răpitorul iar un student trebuie să mă convingă să-i dau drumul ostaticului într-un minut. O folosesc ca o metodă de a sparge gheața și care-mi arată nivelul

studenților mei, iar lor, cât de mult au de învățat. (Iată un mic secret: ostaticul nu scapă niciodată.)

Uneori studenții se aruncă imediat, însă de regulă îmi e greu să găsesc doritori, pentru că asta presupune ca ei să vină în fața clasei și să se bată cu cel care are toate atuurile. Dacă doar îi rog să fie voluntari, toți se uită în altă parte. Știți despre ce vorbesc. Aproape că vi se încordează mușchii spatelui, gândindu-vă „dă, Doamne, să nu fiu eu.”

Așa că nu întreb. În schimb, voi spune „În caz că vă îngrijorați că vă voi cere să veniți să jucăm un rol în fața clasei, vă spun dinainte... va fi oribil.”

Și așa se oferă mai mulți voluntari decât am nevoie.

Uitați-vă acum ce am făcut: am prefăcut conversația etichetând fricile publicului: cât de rău poate fi ceva, ca să fie mai rău decât „oribil”? I-am dezamorsat și am așteptat, lăsând ca vorbele mele să prindă rădăcini în mintea lor iar nerezonabilul să pară mai puțin inaccesibil.

Cu toții am făcut asta în mod intuitiv de o mie de ori. Începem să criticăm un prieten spunând „Nu vreau să par dur...” sperând că astfel vom atenua impactul a ceea ce urmează să spunem. Alteori veți spune „Nu vreau să par nesimțit...” sperând că interlocutorul vă va spune după câteva propoziții că nu sunteți un om rău. Formulând astfel însă comiteți o greșală mică, dar vitală, prin care negați negativul. Astfel, el capătă valoare de afirmație.

În sălile de judecată, avocații apărării se folosesc de acest procedeu menționând fiecare cap de acuzare, și vulnerabilitățile proprii poziției, încă din pledoaria de început. Această tehnică are numele de „aplanare”.

Ceea ce-mi doresc să fac este ca acest proces, aplicat sistematic, să poată fi folosit pentru a vă dezarma interlocutorul, negociind orice, de la ora de culcare a copilului la contracte importante de afaceri.

Primul pas constă în a enumera fiecare lucru oribil pe care interlocutorul *l-ar putea* spune despre voi într-un proces pe care l-am denumit auditul acuzării.

Această noțiune a auditului este foarte, foarte dificil de înțeles pentru oameni. Când le vorbesc prima dată studenților despre asta, îmi spun „Doamne, n-am putea să facem așa ceva.” Pare ceva atât artificial și care denotă lipsă de respect față de sine. Pare că ar agrava lucrurile. Le-am adus apoi aminte că și eu am făcut exact același lucru în prima zi de curs, când le-am etichetat frica de jocul de-a ostaticul în avans. Și toți au recunoscut că niciunul dintre ei nu știa.

Ca exemplu, voi folosi experiența uneia dintre studentele mele, Anna, de care am fost foarte mândru pentru că a reușit să facă rost de 1 milion de dolari pe baza cunoștințelor dobândite la cursul meu.

La momentul respectiv, Anna lucra pentru o companie mare care avea contracte cu guvernul. Firma ei câștigase o licitație pentru un contract important cu guvernul asociindu-se cu o companie mai mică, să-i zicem ABC Co., al cărei director avea o relație apropiată cu reprezentantul pentru clienți al guvernului.

Problemele au început imediat după ce au câștigat contractul. Din cauză că ABC dispunea de o conexiune care a fost esențială pentru câștigarea contractului, ABC considera că i se cuvenea o parte din sumă, indiferent dacă își îndeplinea îndatoririle din contract sau nu.

Prin urmare, deși prin contract erau prevăzuți nouă angajați, ABC a continuat să nu-și facă treaba. În timp ce compania Annei a trebuit să facă și munca ABC, relația dintre ABC și compania Annei s-a transformat în e-mailuri pline de jigniri și lamentări amare. Având deja o marjă de profit destul de scăzută, compania Annei a fost forțată să negocieze cu ABC

reducerea la 5,5 angajați. Negocierile au lăsat ambele părți cu un gust amar. E-mailurile pline de recriminări au încetat, dar apoi au încetat toate e-mailurile între cele două companii. Lipsa comunicării e întotdeauna un semn rău.

La câteva luni după aceste discuții spinoase, clientul a cerut ca proiectul să fie regândit sub multe aspecte iar compania Annei risca să piardă mulți bani dacă nu reușea să convingă ABC să accepte reduceri suplimentare de costuri. Din cauză că ABC nu și-a respectat partea de înțelegere, firma Annei avea motive contractuale serioase să excludă compania ABC cu totul. Aceasta ar fi afectat însă reputația firmei Annei cu un client foarte important, putând avea ca efect și o acțiune juridică din partea ABC.

Confruntându-se cu acest scenariu, Anna a aranjat o întâlnire cu reprezentanții companiei ABC în care plănuia să-i informeze pe cei de la ABC, alături de partenerii ei, că urmau să primească remunerația aferentă doar pentru 3 angajați. Era o situație delicată, deoarece ABC era deja nemulțumită de prima reducere. Deși era de regulă un negociator agresiv și plin de încredere, Anna a avut timp de câteva săptămâni probleme cu somnul. Avea nevoie să obțină concesiile și în același timp să amelioreze relația cu compania ABC. Nu pare prea ușor, nu-i așa?

Anna s-a pregătit mai întâi alături de partenerul ei de negociere Mark, enumerând toate acuzele pe care ABC le-ar putea aduce. Relația se degradase cu ceva timp în urmă, așa că lista era destul de plină. Cele mai mari acuze potențiale erau însă ușor de identificat:

— Sunteți genul tipic de antreprenor principal care încearcă să jumulească firmele mai mici.

— Ne-ați promis că vom avea de muncă apoi v-ați încălcat promisiunile.

— Puteați să ne fi anunțat de această problemă cu mai multe săptămâni în urmă, ca să ne ajutați să ne pregătim.

Anna și Mark au încercat apoi pe rând să joace rolul fiecărei părți, unul dintre ei susținând poziția ABC și celălalt dezarmând acuzațiile cu etichetări care le anticipau.

— Veți crede că suntem o companie mare, un antreprenor principal fără scrupule după ce vom termina de zis ce avem de zis, își exersă Anna discursul cu un ritm lent și natural.

— Se pare că aveți impresia că acest contract vi se cuvine de la bun început, a zis Mark.

S-au antrenat de față cu un observator, reglându-și ritmul, stabilind la ce punct urma să-și eticheteze unul altora frica și planificând momentul în care să includă pauzele pline de înțeles. Era ca o piesă de teatru.

Când a venit ziua întâlnirii, Anna a început prin a recunoaște temerile cele mai mari ale ABC.

— Înțelegem că ați fost cooptați cu obiectivul comun de a conduce acest proiect, a zis ea. E posibil să aveți senzația de a fi fost tratați nedrept, și că am modificat contractul în mod semnificativ de la semnare. Recunoaștem că aveți impresia că această muncă v-a fost promisă.

Au beneficiat de o aprobare hotărâtă din cap a reprezentanților ABC, astfel încât Anna a continuat subliniind datele problemei de o manieră prin care reprezentanții ABC au fost încurajați să vadă cele două firme ca pe niște coechipieri, condimentându-și afirmațiile cu întrebări cu răspuns deschis care demonstrau că ascultă:

— Ce credeți că ar trebui adăugat la ceea ce am spus până acum?

Etichetând fricile și cerând ca și interlocutorii să contribuie, Anna a putut afla o cauză importantă al fricilor ABC, respectiv faptul că ABC se aștepta să fie un contract profitabil pentru că avea impresia că firma Annei câștiga foarte mulți bani de pe urma tranzacției.

Mark a putut astfel interveni, explicând că noile cerințe ale clientului au făcut ca acel contract să nu mai fie profitabil, prin

urmare el și Anna trebuiau să convingă ABC să accepte mai puțini bani, fiind vorba de doar trei posturi cu normă întreagă pentru ABC. Angela, unul dintre reprezentanții ABC, a avut un moment în care a inspirat adânc.

— Se pare că sunteți de părere că noi suntem un antreprenor principal mare și rău care încearcă să scape de compania mai mică, a zis Anna, verbalizând acuzația înainte de a apuca să fie formulată.

— Nu, nu credem asta, a zis Angela, forțată de recunoaștere să caute un teren neutru.

Odată ce părțile negative au fost etichetate și cele mai rele acuze au fost formulate, Anna și Mark au putut să îndrepte conversația în direcția contractului. Fiți atenți la felul în care și-au expus argumentul, deoarece a fost o lovitură de geniu: ei au reușit să recunoască poziția în care se afla ABC, dar și să mute răspunderea pentru oferirea unei soluții către compania mai mică.

— Se pare că știți foarte bine cum *ar trebui* să funcționeze un contract cu guvernul, spuse Anna, etichetând expertiza Angelei.

— Da, dar știu că lucrurile nu decurg întotdeauna atât de simplu, răspunse Angela, mândră că experiența ei fusese recunoscută.

Anna a întrebat-o apoi pe Angela cum și-ar dori să modifice contractul astfel încât toată lumea să poată câștiga, ceea ce a făcut-o pe Angela să recunoască că nu vedea niciun mod prin care s-ar fi putut ajunge la acest rezultat fără reducerea numărului de angajați ai ABC.

După câteva săptămâni, contractul a fost modificat prin reducerea plății către ABC, punând la dispoziția companiei Annei suma de 1 milion de dolari și transformând astfel contractul într-unul profitabil. Reacția Angelei de la finalul întâlnirii a fost însă cea mai șocantă pentru Anna. După ce Anna a

recunoscut că i-a dat Angelei niște vești proaste și că înțelegea cât de furioasă trebuie să se simtă, Angela a zis:

— Nu e cea mai fericită dintre situații dar apreciem faptul că recunoașteți ce s-a petrecut, și nu avem senzația că vă bateți joc de noi. Și nu sunteți un «antreprenor principal mare și rău».

Reacția Annei la felul în care au decurs lucrurile? „Uau, chestiile astea chiar funcționează!”

Are dreptate. După cum ați putut observa, frumusețea unui atac frontal asupra negativității este faptul că ne conduce într-o zonă sigură a empatiei. Cu toții avem o nevoie inerentă, umană de a fi înțeleși, de a relaționa cu persoana aflată de partea cealaltă a mesei. Astfel se explică de ce primul instinct al Angelei, după ce Anna i-a etichetat fricile, a fost să ofere detalii și nuanțe acelor frici. Pe baza acestor detalii, Anna a căpătat puterea de a obține ceea ce și-a dorit din negociere.

FACEȚI ROST DE UN LOC – BA CHIAR LA O CLASĂ MAI BUNĂ – LA UN ZBOR UNDE NU MAI SUNT LOCURI

Până în acest punct ne-am construit fiecare aptitudine ca și cum ar fi instrumente muzicale: mai întâi, oglindirea saxofon, apoi etichetarea contrabas, și acum, la final, de ce nu suflați o notă în cornul francez al tăcerii tactice ? Într-o negociere reală, însă, întreaga orchestră cântă laolaltă. Așa că trebuie să învățați cum să dirijați.

Pentru cei mai mulți dintre noi a cânta la toate instrumentele e foarte ciudat. Timpul pare că trece atât de repede. Prin urmare, voi cânta un cântec la viteză redusă, ca să puteți asculta fiecare instrument, notă cu notă. Vă promit că veți vedea cum aptitudinile pe care le-ați exersat se compensează una pe cealaltă, urcând, tremurând, coborând și făcând pauze, într-o armonie deplină.

Iată situația (cântecul, dacă vrei): Studentul meu, Ryan B. zbura de la Baltimore la Austin ca să semneze un contract important de consultanță în domeniul informatic. Timp de șase luni, reprezentantul clienților a tot ezitat în privința achiziției serviciilor, însă o avarie majoră l-a pus în dificultate în fața directorului general al companiei. Pentru a arunca vina, l-a sunat pe Ryan în fața directorului și a solicitat foarte agresiv să i se comunice de ce dura atât de mult ca Ryan să semneze contractul. Dacă Ryan nu se prezenta la sediul lor vineri dimineața, oferta era anulată.

Ryan a cumpărat un bilet de avion pentru a doua zi, joi, dar în Baltimore s-a pornit o furtună cumplită, timp în care aeroportul a fost închis 5 ore. Devenea destul de probabil că Ryan avea să rateze al doilea zbor, de la Austin la Dallas. A aflat când a sunat la American Airlines înainte de decolare că rezervarea lui fusese automat schimbată la un zbor de a doua zi, la ora 15.00, ceea ce periclita semnarea contractului.

Când Ryan a ajuns în cele din urmă la ora 20.00 la Dallas, a alergat la poarta acces, de unde în mai puțin de 30 de minute decola ultimul zbor American Airlines către Austin. Obiectivul lui era să se urce în acel avion sau, în cel mai rău caz, să ia un zbor dis de dimineață a doua zi.

În fața lui la poartă era un cuplu foarte agresiv care urla la agenta de la poartă, care nici nu se uita la ei în timp ce bătea la tastatura calculatorului din față; încerca în mod evident să nu răspundă tot printr-un urlet. După ce le-a zis „nu am ce să fac” de cinci ori, cuplul furios a renunțat într-un final și a plecat.

Observați cum Ryan s-a folosit de acest schimb de la bun început în avantajul lui. Dacă vii după ce s-a produs o ceartă violentă, ai o postură de negociere mult îmbunătățită deoarece interlocutorul va fi disperat să aibă o interacțiune empatică. E suficient să zâmbești și deja ești mai bine văzut.

— Bună Wendy, eu sunt Ryan. Se pare că erau destul de supărați.

Se etichetează astfel aspectul negativ și se pun bazele unei interacțiuni bazate pe empatie. La rândul ei, Wendy este încurajată să povestească ce i s-a întâmplat, iar pe baza acestora Ryan o va oglindi, invitând-o să continue.

— Da. Au ratat zborul. Am avut mai multe întârzieri din cauza vremii.

— Din cauza vremii?

După ce Wendy i-a explicat că întârzierile din zona de nord-est s-au extins în restul țării, Ryan etichetează aspectul negativ apoi oglindește răspunsul ei pentru a o încuraja să continue.

— Se pare că a fost o zi foarte aglomerată.

— Am avut mulți clienți furioși, știi? Adică da, înțeleg, chiar dacă nu-mi place să se urle la mine. Mulți oameni încearcă să ajungă la Austin pentru marele meci.

„Marele meci?”

— UT joacă cu Ole Miss și toate zborurile spre Austin sunt rezervate complet.

— Rezervate complet?

Să facem o pauză. Până acum, Ryan s-a folosit de etichetări și oglindire pentru a construi o legătură cu Wendy. Ei i s-a părut probabil o trăncăneală inutilă pentru că el nu i-a cerut nimic. Spre deosebire de cuplul furios, Ryan recunoaște situația în care se află. Cuvintele lui pendulează între „Cum ai zis?” și „Te înțeleg,” ambele fraze oferindu-i ocazia să continue să-și expună punctul de vedere.

Acum, că s-au pus bazele empatiei, ea lasă să-i scape o informație pe care el o poate specula.

— Da, tot weekendul. Deși, cine știe câți vor mai ajunge să-și prindă zborul. E posibil ca din cauza vremii mulți oameni să ajungă pe alte aeroporturi.

Iată când Ryan intervine și îi cere în final ceva. Observați însă cum acționează: nu o face de o manieră asertivă sau calculată rațional, ci cu empatie și etichetare, metode prin care

a arătat că ține cont de situația ei și s-a plasat pe nesimțite de partea ei.

— Ei bine, se pare că ați făcut față cu brio totuși la ziua asta dură, zise el. Am fost afectat și eu de întârzierile provocate de vreme și am ratat al doilea zbor. Se pare că la zborul ăsta nu mai sunt deja locuri dar, dat fiind ce mi-ați spus, e posibil ca o persoană care vine din direcția furtunii să nu mai ajungă. Mai e vreo șansă să fie un loc liber?”

Ascultați sunetul: etichetare, empatie tactică, etichetare. Abia apoi o cerere.

În acest moment, Wendy nu spune nimic și începe să tasteze la calculator. Ryan, dornic să nu-și pună în pericol șansele unei posibile tranzacții, păstrează tăcerea. După aproximativ 30 de secunde, Wendy tipărește un permis de îmbarcare pe care i-l dă lui Ryan, explicându-i că în avion erau niște locuri pe care ar fi trebuit să le folosească niște pasageri care urmau să ajungă mult după ora de decolare a avionului. Pentru ca succesul lui Ryan să fie deplin, i-a dat chiar un loc la o clasă mai comodă de scaun.

Și totul în sub două minute!

Data viitoare când mai stați în spatele unui client furios la magazin sau la coada de îmbarcare în avion, profitați un moment și exersați etichetarea și ogindirea cu persoana care vă servește. Vă promit că nu vor urla „Nu încercați să mă controlați!” și nu vor lua foc; de fapt, e posibil să plecați cu mai mult decât v-ați așteptat.

LECȚIILE CHEIE

În timp ce încercați să introduceți instrumentele empatiei tactice în viața voastră de zi cu zi, vă încurajez să le considerați prelungiri ale interacțiunilor umane firești, nu niște ticuri artificiale de conversație.

Ne face plăcere, indiferent de interacțiune, să simțim că interlocutorul ne ascultă și recunoaște situația în care ne aflăm. Indiferent dacă negociați un contract de afaceri sau pur și simplu vorbiți cu vânzătoarea de la raionul de mezeluri, crearea unei relații empatică și încurajarea interlocutorului să vorbească despre situația în care se află constituie baza interacțiunilor umane sănătoase.

Aceste instrumente reprezintă, așadar, un set de bune practici emoționale care vă vor ajuta să vindecați incapacitatea predominantă care ne afectează conversațiile cele mai importante din viață. Instrumentele vă vor ajuta să vă conectați și să creați relații mai pline de semnificație, mai calde. Faptul că vă pot ajuta să obțineți ceea ce vă doriți este un bonus, primul obiectiv fiind conexiunea interumană.

Ținând cont de aceste lucruri, vă încurajez să vă asumați riscul de a folosi aceste unelte în toate conversațiile pe care le aveți. Vă pot asigura că la început veți avea o senzație stranie, artificială, dar țineți-vă de treabă. Și când ați învățat să mergeți vi se părea deosebit de ciudat.

În timp ce integrați aceste tehnici, transformând artificiiul empatiei tactice într-un obicei și apoi într-o parte integrantă a personalității voastre, rețineți aceste lecții din capitolul pe care tocmai l-ați citit:

- Puneți-vă în locul interlocutorului vostru. Frumusețea empatiei constă în faptul că nu vă cere să fiți de acord cu ideile celuiilalt (le-ați putea considera nebunești). Recunoscând însă situația celuiilalt, veți transmite imediat că ascultați. Și de îndată ce vor ști că ascultați, ar putea să vă transmită ceva de care să vă puteți folosi.
- Motivele pentru care un interlocutor *nu* va fi de acord cu voi sunt adesea mai puternice decât cele pentru care vă vor da dreptate, așa că mai întâi concentrați-vă asupra

eliminării barierelor din calea obținerii unui acord. Refuzarea barierelor sau a influențelor negative le conferă credibilitate, așa că scoateți-le la iveală.

- Folosiți pauzele. După ce etichetați un obstacol sau oglindiți o afirmație, lăsați-le să-și facă efectele. Nu vă faceți griji, interlocutorii vor umple tăcerea.
- Etichetați fricile interlocutorului pentru a le diminua puterea. Cu toții vrem să vorbim despre lucruri fericite însă trebuie să țineți minte că, cu cât întrerupeți mai repede funcționarea amigdalei cerebrale a interlocutorului, partea creierului care generează frica, cu atât mai repede puteți produce sentimente de siguranță, fericire și încredere.
- Enumerați cele mai rele lucruri pe care interlocutorul le-ar putea spune despre voi și spuneți-le cu voce tare înainte ca interlocutorul să aibă ocazia să le rostească. Dacă veți efectua un audit al acuzațiilor înaintea negocierii, veți fi mai bine pregătiți să evitați o dinamică negativă înainte ca ea să apuce să se instaleze. Și pentru că aceste acuzații sună adesea exagerat atunci când sunt rostite cu voce tare, rostirea lor îl va încuraja pe interlocutorul vostru să susțină că opusul lor este adevărat.
- Aduceți-vă aminte că aveți de-a face cu o persoană care vrea să fie apreciată și înțeleasă. Folosiți etichetele pentru a consolida și încuraja percepțiile și dinamica pozitive.

CAPITOLUL 4

FERIȚI-VĂ DE „DA”, STĂPÂNIȚI-L PE „NU”

Să vă descriu un scenariu pe care l-am trăit cu toții: sunteți acasă, chiar înainte de cină, și sună telefonul. Nicio surpriză, o persoană care încearcă să vă convingă să cumpărați ceva. Vinde abonamente la reviste, filtre de apă, carne de vită congelată din Argentina; să fiu sincer, nici nu contează ce vinde pentru că toate textele lor folosesc aceleași tipare. După ce-ți pocesc numele și se apucă să facă niște glume artificiale, trec în sfârșit la subiect.

Procesul de vânzări care urmează e organizat după o diagramă cu săgeți care e menită să-ți taie căile de scăpare, conducându-te pe un parcurs unde nu mai ai nicio altă ieșire în afară de „Da.” „Îți place să bei din când în când un pahar cu apă.” „Păi, da, dar...” „Și mie. Pun pariu că-ți place apa rece,

curată, fără gust chimic, cum a fost lăsată de la natură. „Păi, da, dar...”

Cine e tipul ăsta cu un zâmbet fals în voce, vă întrebați, care-și permite să vă păcălească să cumpărați ceva de care nu aveți nevoie? Simțiți cum vi se încordează mușchii, vocea capătă un ton defensiv și pulsul accelerează.

Vă simțiți de parcă ați fi prada lui, și chiar sunteți!

Ultimul lucru pe care v-ați dori să-l spuneți este „da”, chiar și atunci când rămâne singurul răspuns valabil la întrebarea „Beți apă?” Un compromis, o concesie, chiar făcute de dragul adevărului, vă lasă senzația unei înfrângeri. Pe de altă parte „nu” creează impresia unei mântuiri, a unei oaze. Sunteți tentați să apelați la „nu” chiar și când e un răspuns în mod evident fals, doar pentru a-i auzi sunetul dulce. „Nu, nu am nevoie de apă, filtrată cu carbon sau normală. *Sunt o cămilă!*”

Să ne gândim acum la această tehnică de vânzări. Ea este menită să obțină din partea noastră un „da” cu orice preț, de parcă „nu” ar fi foarte curată. Și pentru mulți dintre noi chiar așa e. Există atât de multe conotații negative pe care le asociem cu un „nu”. Vorbim de respingerea pe care o transmite un „nu”, de frica de a-l auzi. „Nu” este cuvântul negativ suprem.

La urma urmei, însă, „da” este un cuvânt adesea golit de substanță care ascunde obiecții mai profunde (iar „poate” e chiar și mai rău). Dacă un negociator dorește din răspuțeri să obțină un da” nu ajunge mai aproape de rezultat, ci doar își înfurie interlocutorul.

Așa că dacă un „da” poate fi atât de anevoios obținut, iar un „nu” e așa o mare ușurare, de ce avem așa un fetiș pentru unul dintre cuvinte, în timp ce pe celălalt îl stigmatizăm?

Avem o înțelegere pe de-a-ndoaselea. Pentru un bun negociator, „nu” e aur curat. Această negație oferă o ocazie excelentă de a putea lămuri împreună cu interlocutorul ceea ce vă doriți, eliminând ceea ce nu vă doriți. „Nu” este o alegere

sigură care menține echilibrul, oferind o oază temporară pentru păstrarea controlului.

Pe parcursul evoluției lor, toți negociatorii trebuie să învețe cum să procedeze când se lovesc de un „nu.” Când ajungeți să vă dați seama de dinamica psihologică reală care se află în spatele acestui cuvânt, veți ajunge să-l iubiți. Nu doar că nu vă veți mai teme de el, dar veți putea învăța și în ce măsură vă este util și cum puteți ajunge la un acord pe baza lui.

„Da” și „poate” sunt adesea lipsite de însemnătate. Un „nu” modifică însă întotdeauna conversația.

CU UN „NU” ÎNCEPE NEGOCIEREA

Fascinația pe care o am pentru „nu”, cu toate nuanțele lui frumoase, a început cu o conversație pe care am avut-o cu câteva luni înainte de a-mi începe cariera în negocieri.

Lucram deja pentru FBI ca membru al echipei de intervenții din divizia Pittsburgh, dar am fost transferat după aproape doi ani la New York în brigada de contraterorism. Era o slujbă grozavă: petreceam zile și nopți urmărind suspecți de terorism, investigând celulele lor și evaluând dacă sau cum vor ataca. Dezlegam noduri de furie omenească în mijlocul celui mai mare oraș din America, luând decizii de viață și de moarte stabilind, cine e periculos și cine e doar furios. Era o muncă fascinantă.

Încă de la primele mele zile în cadrul Biroului, fusesem obsedat de reacțiile în situații de criză. Urgența unor astfel de misiuni mă fascina. Mizele erau mari. De munca noastră depindeau viețile altora.

Peisajul emoțional era complex, dinamic și adesea conflictual. Ca să poată obține eliberarea în siguranță a unui ostatic, un negociator trebuie să deslușească motivele, starea de spirit,

inteligența și punctele forte și slabe ale sentimentelor atacatorului. Negociatorul juca rolul de dur, împăciuitoare, om forte, salvator, confident, instigator și pacifist, iar acestea erau doar câteva dintre roluri.

Credeam că mă pot mula pe oricare dintre aceste roluri.

La câteva săptămâni după ce am ajuns la Manhattan, m-am prezentat la biroul lui Amy Bonderow, care conducea echipa de negociere în situații de criză din New York. Nu aveam habar la momentul acela despre negocieri, așa că am avut o abordare directă.

— Vreau să devin negociator în situații de răpire, am zis.

— Toți vor. Ai vreo pregătire în domeniu?”, a întrebat ea.

— Nu, am zis.

— Ai vreo recomandare?

— Nu, am răspuns.

— Vreo experiență? a întrebat ea.

— Nu, am răspuns.

— Ai o diplomă în psihologie, sociologie, *orice* legat de negociere?

— Nu.

— Se pare că ți-ai dat singur răspunsul, zise ea. Nu. Acum poți să pleci.

— Să plec? am ripostat eu. Pe bune?

— Da. Cu alte cuvinte, lasă-mă în pace. Toți vreți să fiți negociatori în situații cu ostatici, și niciunul dintre voi n-aveți vreun CV, vreo experiență, vreo aptitudine. Ce ați zice dacă ați fi în locul meu? Exact: „nu”.

Am stat liniștit în fața ei, gândindu-mă. Nu așa avea să se termine cariera mea de negociator. Mă uitasem în ochii teroriștilor; nu aveam de gând pur și simplu să dispar.

— Haide, i-am zis. Trebuie să fie *ceva* ce pot face.

Amy a dat din cap și mi-a aruncat un zâmbet din acela ironic care înseamnă că persoana consideră că ești o victimă sigură.

— Știi ceva. Ai putea să faci ceva: să te înscrii la o linie pentru suicid ca voluntar. Vino apoi să vorbești cu mine. Nu-ți garantez nimic, ai înțeles? a zis ea. „Acum, pe bune, *poți să pleci*.”

Din conversația cu Amy am putut să-mi dau seama de subtilitățile complexe, ascunse ale unei conversații, de puterea anumitor cuvinte, de adevărurile emoționale aparent ininteligibile care se află adesea la baza schimburilor inteligibile de informații.

Mulți cad în capcana de a lua de bune spusele celorlalți. Am început să constat că în timp ce oamenii joacă jocul conversației, adevărata putere se află în jocul de sub joc, pe care puțini îl joacă.

Din discuția noastră am putut vedea cum cuvântul „nu”, rostit atât de răspicat și direct, nu era de fapt chiar atât de simplu. Pe parcursul anilor, mi-am adus aminte în mod repetat de conversația respectivă, rememorând felul în care Amy m-a respins de mai multe ori. Acele „nu”-uri erau doar o cale către „da”. Ele îi ofereau ei – dar și mie – timpul de a mă re poziționa, a ajusta și a reexamina cele petrecute, punând bazele unui cadru în care să apară singurul „da” care conta.

Când lucram la brigada antiterorism, am colaborat cu un locotenent din NYPD pe nume Martin. Avea un comportament dur și ori de câte ori îl întrebai ceva ți-o reteza imediat. După ce ne-am cunoscut mai bine, l-am întrebat de ce se purta așa. „Chris,” mi-a zis el cu mândrie, un locotenent trebuie să spună întotdeauna «nu»”

La început am crezut că acest răspuns automat reprezintă o lipsă de imaginație. Mi-am dat însă seama că aplicam aceeași metodă cu fiul meu adolescent, iar după ce-i spuneam „nu” constataam că eram adesea deschis să aud ce voia să-mi spună.

Un „nu” este punctul de plecare al negocierii, nu *finalul* ei. Am fost condiționați să ne temem de cuvântul „nu.” El nu reprezintă adesea decât o afirmare a propriei percepții, și nu a

stării concrete de fapt. Acest cuvânt nu înseamnă decât arareori „am luat în calcul toate datele și am făcut o alegere rațională în consecință.” Un „nu” este adesea doar o hotărâre, de multe ori temporară, de a menține o stare de fapt. Orice schimbare implică teamă, iar „nu” oferă puțină protecție în fața acestei temeri.

În excelenta carte a lui Jim Camp *Start with NO*,¹ autorul sfătuiește cititorul să ofere adversarului (așa denumeste el interlocutorul) permisiunea de a spune „nu” încă de la începutul unei negocieri. El denumeste această permisiune „drept de veto.” El amintește că oamenii se vor lupta până la moarte pentru dreptul de a spune „nu”, așa că oferindu-le acest drept, climatul de negociere va deveni aproape imediat mai constructiv, mai deschis unei colaborări.

Când citeam cartea lui Camp, mi-am dat seama că știam deja asta din experiența de negociator cu răpitorii. Am aflat că cel mai rapid mod de a convinge un răpitor să iasă era să le acordăm timp să vorbească, în loc să le „cerem” să se predea. A le cere să se predea, a le „spune” să iasă nu avea ca rezultat decât prelungirea confruntării și, uneori, chiar moartea celor implicați.

Totul se rezumă la nevoia profundă, universală a oamenilor de a avea autonomie. Oamenii vor să aibă senzația că dețin controlul. Atunci când apărăm dreptul unei persoane la autonomie, dându-i în mod explicit permisiunea să spună „nu” propunerilor noastre, emoțiile se liniștesc, eficacitatea deciziilor sporește și interlocutorul poate analiza cu adevărat propunerea pe care i-o facem. Lor le revine să o analizeze, să o întoarcă pe toate părțile. Iar noi câștigăm timpul de a dezvolta propunerea, de a o schimba, pentru a putea convinge interlocutorul că schimbarea propusă e mai avantajoasă decât starea de fapt.

Un negociator excelent va urmări întotdeauna să ajungă la un „nu” pentru că știe că adesea acela este punctul de plecare al adevăratei negocieri.

A spune adversarului „nu” în mod politicos (vom elabora acest aspect în Capitolul 9), a primi un „nu” calm și a îngădui celuilalt să știe că e binevenit să spună „nu” are un impact pozitiv asupra oricărei negocieri. De fapt, a adresa celuilalt invitația să spună „nu” vă conferă o putere extraordinară de a demola obstacolele și permite o comunicare benefică.

Prin urmare, va trebui să vă obișnuiți că un „nu” nu reprezintă o respingere și să acționați în consecință. Atunci când cineva vă spune „nu”, trebuie să regândiți cuvântul sub forma unuia dintre înțelesurile sale alternative, care sunt și mult mai reale:

- Nu sunt încă gata să fiu de acord;
- Mă faci să mă simt incomod;
- Nu înțeleg;
- Nu cred că îmi permit;
- Vreau altceva;
- Am nevoie de mai multe informații; sau
- Vreau să vorbesc cu altcineva.

După o pauză de reflecție, puneți întrebări axate pe soluții sau etichetați pur și simplu efectul lor:

- Ce anume nu vă convine?
- În ce condiții ați fi dispus să fiți de acord?

Oamenii simt nevoia să spună „nu.” Așa că nu așteptați să vi se spună „nu” la un moment dat, ci încercați să-i faceți să spună „nu” cât mai din timp.

PRACTICĂ PERSUASIUNEA ÎN LUMEA LOR

Vreau să vă fac cunoștință cu un tip pe nume Joe Om de Afaceri care se pregătește pentru o negociere. L-ați mai întâlnit. E genul bine pregătit, cu strategii de tipul *Obține un „Da”* scrise pe foi și memorate. Iar el e *mai mult decât* dispus să le aplice persoanelor aflate de partea cealaltă a mesei. Joe face o pauză, admirându-și costumul scump în oglindă, imaginându-și frazele de efect pe care le va folosi, și graficele elaborate care-i vor susține ideile și care-i vor aduce victoria asupra interlocutorului – asupra *adversarului*. E un soi de Russel Crowe în *Gladiatorul*. El e cel mai tare.

Haideți să vă spun ceva: toate pregătirile lui nu vor conta absolut deloc. Stilul lui de negociere se axează în întregime pe punctul lui de vedere: eu, eu, eu, ego, ego, ego. Cei aflați de cealaltă parte a mesei își vor da seama de aceste semnale și vor decide că e mai bine să-l ignore politicos, chiar pe furiș, pe acest Superman... spunându-i „da”!

„Poftim?”, veți exclama.

Desigur, vor spune „da” de la bun început, însă acest cuvânt reprezintă doar un instrument prin care vor să-l facă pe acest fanatic să se retragă. Se vor retrage și ei ulterior, dând vina pe mediul dinamic, probleme de buget sau chiar pe vreme. Pe moment, vor doar să scape pentru că Joe nu reușește să-i convingă de absolut nimic; el nu reușește decât să se convingă pe sine.

Să vă zic un secret. Există, de fapt, trei feluri de „da”: contrafăcut, de confirmare și de angajament.

Un „da” contrafăcut este unul spus în momentul în care interlocutorul vrea să spună de fapt „nu” dar crede că un „da” îi oferă o cale mai rapidă de ieșire sau vrea pur și simplu să continue în mod nesincer conversația pentru a obține mai multe

informații sau un alt fel de avantaj. Un „da” de confirmare e în general inofensiv, un răspuns reflex la o întrebare formulată în termeni de alb-sau-negru; el este folosit uneori pentru a întinde o capcană, dar de cele mai multe ori implică o afirmație simplă fără promisiunea unei acțiuni viitoare. Un „da” de angajament e pe bune; el reprezintă un acord sincer care conduce la o acțiune, un „da” spus la masă și care se încheie cu o semnătură pusă pe contract. Trebuie să urmăriți obținerea unui „da” de angajament, însă cele trei tipuri de „da” sună aproape la fel așa că va trebui să învățați să distingeți între ele.

Oamenii din toată lumea sunt atât de obișnuiți să fie urmăriți pentru un „da” de angajament ca o condiție pentru a putea afla mai multe, încât au devenit experți în oferirea de „da-uri” contrafăcute. Din acest motiv, cei care se confruntă cu Joe Om de afaceri oferă un „da” contrafăcut pentru a afla mai multe amănunte.

Indiferent dacă-i spunem un „da de angajament” sau un „da de confirmare” sau altfel, un negociator bun va ști că nu trebuie să țină o reprezentatie, ci să-și îndrume cu blândețe interlocutorul să-și asume obiectivele induse ca și cum i-ar aparține.

Lăsați-mă să vă povestesc, am învățat cu greutate această lecție.

La două luni după ce vorbisem cu Amy, începusem să preiau apeluri pentru HelpLine, linia fierbinte în situații de criză înființată de Norman Vincent Peale.

Regula de bază era că nu puteai sta de vorbă cu cineva la telefon mai mult de 20 de minute. Dacă-ți făceai treaba cum trebuie, nu aveai nevoie de mai mult timp pentru a aduce pe cineva pe calea cea bună. Aveam la dispoziție o mulțime de organizații către care trimiteam apelanții pentru a obține ajutor. Era o abordare de ambulanțier: pansează-i și trimite-i acasă.

Dintre apelurile noastre, însă, doar 40% proveneau de la persoane aflate în situații de criză. Majoritatea apelurilor

veneau de la oameni care ne sunau în mod constant. Aceștia sunt indivizi profund disfuncționali, niște vampiri energetici pe care nimeni nu mai era dispus să-i asculte.

Aveam o listă cu cei care sunau constant și dacă-ți intra un astfel de apel, primul lucru pe care trebuia să-l faci era să verifici dacă persoana mai sunase în ziua respectivă, pentru că nu aveau voie să sune mai mult de o dată pe zi. Și ei știau această regulă. De multe ori spuneau ceva de genul „Da, Eddie sunt. Azi n-am mai sunat. Uită-te pe listă. Trebuie să vorbești cu mine.”

Din cauză că eram acolo ca să învăț o nouă aptitudine, îmi plăceau cei care sunau frecvent. Erau o problemă pe care îmi făcea plăcere să o rezolv. Simțeam că mă descurcam destul de bine cu ei. Mă simțeam ca un superstar.

Când a venit vremea să mi se facă evaluarea de performanță, am fost atribuit unui supervisor pe nume Jim Snyder. Jim era un veteran al liniilor fierbinți și un om foarte amabil; singura problemă e că voia să glumească tot timpul. Jim înțelegea că epuizarea voluntarilor constituia cea mai mare problemă pentru o linie fierbinte, așa că-și ocupa timpul încercând să ne facă să ne distrăm la muncă. M-am împrietenit cu Jim.

Pentru evaluare, Jim a așteptat să primesc un apel apoi a intrat în camera de monitorizare din care supervisorii puteau să asculte apelurile. Telefonul era de la unul dintre clienții mei frecvenți, un taximetrist cu agorafobie și mult timp liber la dispoziție în care să-mi povestească despre ea. Acest vampir energetic (pe nume Daryl) și-a început numărul, spunând că-și va pierde casa și odată cu ea și dorința de a mai trăi dacă nu va mai putea munci.

— Pe bune, când a fost ultima dată când cineva a încercat să-ți facă rău pe stradă? am întrebat.

— Păi, da, a trecut mult timp, zise Daryl.

— Cam cât...?

— Chris, nu știu să-ți zic. Poate un an, cred.

— Deci putem spune că lumea nu s-a purtat *prea* urât cu tine, nu?

— Da, zise Daryl. Presupun că da.

Ne-am tot hârjonit așa o perioadă, încercând să-l fac să recunoască faptul că cei mai mulți dintre noi nu avem de ce să ne temem. Îmi plăceau noile mele aptitudini, faptul că îl ascultam pe Daryl și apoi îl „confruntam-îngrijeam” un nume ușor prostesc cu care botezasem răspunsurile asertive – dar formulate cu grijă – pe care le dădeam celor care sunau frecvent.

Apelul decurgea bine, și se vedea că ne înțelegem. L-am făcut chiar să și râdă de câteva ori pe Daryl. După ce terminasem cu el, nu mai avea niciun motiv pentru care să nu iasă afară din casă.

— Îți mulțumesc, Chris, mi-a zis Daryl chiar înainte să închidă. Îți mulțumesc că faci o treabă atât de bună.

Înainte de a mă duce să-l văd pe Jim, m-am lăsat pe spate în scaun și m-am bucurat de acel compliment. De câte ori se întâmplă ca un om suferind să-ți spună așa ceva?, mă întrebam eu. Am sărit din scaun și m-am îndreptat către camera de monitorizare, atât de mândru încât aproape că-mi frecam unghiile de cămașă și-mi dădeam singur palme pe spate.

Jim m-a invitat să iau loc pe scaun și mi-a zâmbit larg. I l-am dat înapoi de cel puțin două ori mai intens.

— Ei bine, Chris, zise el, încă zâmbind. Cred că a fost unul dintre cele mai proaste apeluri pe care le-am auzit în viața mea.

M-am holbat la el, cu gura căscată.

— Jim, tu n-ai auzit că Daryl m-a felicitat? am întrebat. L-am convins, omule. Am dat lovitura.”

Jim zâmbea – în momentul acela mă enerva teribil acel zâmbet – și dădea din cap.

— Ăsta e unul dintre semne, pentru că ar trebui să se felicite pe ei când închid telefonul, zise el. Nu e nevoie să te felicite pe

tine. Asta-mi spune că ai făcut prea multe – dacă ei cred că tu ai reușit asta – căci dacă tu ai fost cel care a dat lovitura, cum se va mai ajuta el pe sine? Nu vreau să fiu prea aspru, dar ai fost groaznic.

În timp ce ascultam ce spunea Jim, simțeam cum mi îmi crește nivelul acidului din stomac așa cum se petrece când trebuie să accepți că tipul care te critică are complet dreptate. Daryl reacționase cu mai multe „da”-uri însă ele nu erau „da”-uri de angajament. Nu făcuse nicio promisiune cum că va lua vreo măsură. „Da”-ul lui fusese creat să mă facă să mă simt suficient de bine încât să-l las în pace. Poate că Daryl nu știa, dar acest „da” era cât se poate de contrafăcut.

Vedeți, în tot apelul mă concentrasem asupra mea, asupra egoului meu, și nu asupra celui care sunase. Singura metodă prin care îi puteam însă face pe acești oameni care sunau să treacă la fapte era să le dau lor controlul conversației, să-i fac să creadă că aceste concluzii și pașii care trebuiau făcuți în urma lor le aparțineau lor, iar vocea de la celălalt capăt al firului nu era decât un mediu propice acestor revelații.

Folosirea tuturor aptitudinilor pentru a crea o relație bună, a obține un acord și a stabili o legătură cu un interlocutor poate fi utilă, legătura este însă lipsită de orice valoare dacă interlocutorul nu se simte în egală măsură, dacă nu chiar *singurul* responsabil de crearea legăturii și de ideile noi pe care le va avea.

Am dat încet din cap, iar răzvrătirea se domolea în mine.

— Unul dintre cele mai proaste apeluri? i-am zis lui Jim. Ai dreptate.

Am lucrat foarte mult să mă regroupez din acel moment. Am pus atât de multe întrebări și am citit atât de multe despre asta încât m-au pus chiar să predau două cursuri pentru voluntari la HelpLine: cursul introductiv, despre ascultare activă, și cel despre confruntare-îngrijire.

Ați înțeles, spuneți. Nu e vorba despre noi. Trebuie să-l convingem pe celălalt din perspectiva lui, nu din a noastră. Dar cum?

Începând cu nevoile lui cele mai elementare.

În orice negociere, în orice acord, rezultatul vine ca urmare a deciziei celuilalt. Și, din păcate, dacă credem că putem controla sau gestiona deciziile altora cu compromis și logică, vom pierde foarte mult. Cu toate acestea, deși nu putem controla deciziile celorlalți, îi putem influența instalându-ne în lumea lor, și văzând și auzind exact ceea ce ei își doresc.

Deși intensitatea poate diferi în funcție de persoană, puteți fi convinși că toți oamenii pe care-i întâlniți sunt conduși de două nevoi primare: nevoia de a se simți în siguranță și nevoia de a deține controlul. Dacă puteți satisface aceste două nevoi, ați făcut deja primul pas.

După cum ați văzut din discuția mea cu Daryl, nu puteți *convinge* pe cineva în mod logic că se simte în siguranță sau că deține controlul. Nevoile primare sunt urgente și iraționale, așa că dacă încercăm să le contracarăm prin argumente nu vom face decât să forțăm interlocutorul să se retragă cu un „da” contrafăcut.

Iar a fi „amabil”, sub forma unei simpatii prefăcute nu conduce adesea decât la eșecuri. Trăim într-o epocă în care amabilitatea, sub diferite nume, este foarte apreciată. Suntem încurajați să fim amabili și să respectăm sentimentele oamenilor oricând, în orice situație.

În contextul negocierii, a fi amabil poate avea repercusiuni. Când ești amabil doar ca să obții ceva, ești nesincer și manipulator. Cine nu a luat țepă după o interacțiune cu un vânzător „amabil” care l-a păcălit? Dacă vă grăbiți cu o amabilitate de plastic, acel zâmbet fad va răscoli toate aceste amintiri neplăcute.

În loc să încercați să vă faceți intrarea prin logică sau zâmbete false, putem să ne facem remarcați solicitând un „nu”.

Acest cuvânt conferă vorbitorului senzația de siguranță, de control. Prin „nu” încep conversațiile, creând oaze prin care se poate ajunge la „da”-ul final, de angajament. Un „da” spus prea devreme nu e adesea decât o manevră ieftină și nesinceră de derută.

Cam la cinci luni după ce m-a trimis la plimbare, m-am dus la biroul lui Amy Bonderow și i-am zis că m-am înscris ca voluntar la HelpLine.

— Serious? m-a întrebat ea, zâmbind mirată. Tuturor le zic să facă asta, dar nimeni nu mă ascultă.

Se pare că Amy și-a început cariera în negocieri tot ca voluntar pentru HelpLine. Am vorbit despre câțiva prieteni comuni de acolo. Am râs de Jim.

Dintr-o dată, Amy n-a mai zis nimic și s-a uitat la mine. M-am fâțâit în pantofi în timp ce mă supunea Pauzei. Apoi a zâmbit.

— Următorul post e al tău.

La vremea respectivă mai erau alte cinci persoane care urmăreau același post, oameni cu diplome în psihologie, experiență și recomandări. Cu toate acestea, era pe cale să intru în următorul curs de negociere în situații de răpire de la Academia FBI din Quantico, Virginia, înaintea celorlalți. Astfel a început oficial cariera mea de negociator.

UN „NU” OFERĂ PROTECȚIE

Gândiți-vă la persoana de la începutul capitolului care încerca să vă vândă ceva la telefon. Răspunsul evident la întrebarea sa – „Beți un pahar cu apă?” – este „da.” Cu toate acestea, nu vă doriți decât să urlați „Nu!” După o întrebare de genul acesta știți că și restul apelului va fi enervant.

Pe scurt, iată contradicțiile înrădăcinate în felul în care suntem obișnuiți să apreciem un „da” sau un „nu”. Ori de câte ori negociem, e evident că vrem să ajungem la un „da.” Încurcăm însă adesea valoarea pozitivă a celui „da” final cu o valoare pozitivă a unui „da” general. Și pentru că vedem în „nu” opusul lui „da”, presupunem apoi că „nu” este întotdeauna de rău augur.

Nimic n-ar putea fi mai departe de adevăr. A spune „nu” conferă vorbitorului senzația de siguranță și control. Folosind o întrebare la care se răspunde cu „nu”, interlocutorul are senzația că refuzându-vă, a dovedit că el deține controlul. Un bun negociator va primi cu brațele deschise – sau chiar va cere – un „nu” ferm de început, ca semn al faptului că cealaltă parte e implicată și ia în calcul negocierea.

Dacă vreți să obțineți un „da” de la bun început, interlocutorul va deveni defensiv, temător și nervos. De aceea le spun studenților că, dacă vor să vândă ceva, nu trebuie să deschidă cu „Aveți câteva minute la dispoziție?” ci cu „E un moment nepotrivit pentru dvs.?” Fie vi se va răspunde „Da, e un moment nepotrivit” urmat de un moment bun, fie persoana vă va cere să o lăsați în pace, fie veți obține un „Nu” urmat de întreaga atenție a persoanei respective.

Ca exercițiu, data viitoare când mai primiți un apel de la cineva care încearcă să vă vândă ceva, notați-vă întrebările pe care vi le pune. Vă promit că nivelul vostru de disconfort va fi direct corelat cu intensitatea cu care va urmări să obțină un „da” de la voi.

Colega mea Marti Eversizer a fost prima care m-a făcut să înțeleg de ce un „nu” e mai bun decât un „da.”

Marti era la vremea respectivă coordonatorul FBI pentru negocieri în situații de criză din Pittsburgh. Era o persoană foarte energică, un geniu al negocierii, fiind respectată atât în

cadrul Biroului, cât și de către poliția din localitate. Oamenii sunt însă invidioși prin natura lor, iar supervisorul ei direct nu făcea excepție de la această regulă. Succesul ei îi slăbea poziția, ceea ce o făcea o amenințare în ochii lui.

Invidia i-a jucat feste în momentul în care echipa de negociere în situații de ostatici a departamentului de poliție din Pittsburgh i-a cerut să facă parte din comisia de admitere a noilor candidați. Alegerea ei fără acordul șefului reprezenta o situație fără precedent.

Așa că șeful ei s-a decis să o scoată din comisie, aparent pentru că și-ar fi neglijat îndatoririle obișnuite, susținea el. De fapt, se simțea amenințat de ea.

Când Marti a avut ședința cu supervisorul pentru a fi oficial scoasă din comisie, nu avea la îndemână prea multe argumente. El avea tot dreptul să procedeze cum considera de cuviință.

Marti mi-a spus că avea în vedere mai multe variante. Se gândea să vorbească direct despre invidia lui, și să o neutralizeze, explicând că pentru Birou această solicitare ar fi creat o imagine pozitivă: „Vreți ca echipa noastră să fie recunoscută pentru expertiza pe care o are?”

În realitate însă, când s-a văzut față în față cu el, a ales una dintre întrebările cele mai puternic formulate, urmărind să obțină un „nu.”

„Vreți ca FBI-ul să se facă de râs?” a zis ea.

„Nu,” a răspuns el.

„Ce vreți să fac?” a răspuns ea.

El s-a afundat în scaun, unul din acele scaune din anii '50 din piele falsă, care scârțâie cu tâlc atunci când cel care stă în ele își schimbă poziția. S-a uitat la ea peste ochelari, apoi a dat din cap încet. El deținea controlul.

„Știi ceva, poți să rămâi în comisie,” a zis el. „Doar fă-ți treaba și să nu lași asta să-ți afecteze celelalte îndatoriri.”

Un minut mai târziu Marti a ieșit din birou fără a fi pierdut nicio atribuție.

Când am auzit că Marti procedase astfel, mi-am zis „Aha!” Cerând un „nu”, Marti și-a condus șeful într-o zonă în care el lua deciziile. Ea i-a accentuat apoi sentimentul de siguranță și putere printr-o întrebare prin care îl invita să-i stabilească următoarea mișcare.

Lucrul cel mai important în această strategie este că Marti nu doar a acceptat „nu”-ul, ci l-a căutat și l-a folosit.

La o conferință recentă pe tema vânzărilor, le-am cerut participanților să-mi spună cuvântul de care le era cel mai teamă. Au strigat la unison „nu!” Pentru ei, și pentru oricine altcineva, „nu” înseamnă un singur lucru: finalul discuției.

Dar „nu” nu înseamnă asta.

„Nu” nu este un eșec. Folosit strategic, acest răspuns deschide calea către o soluție. Orice negociator trebuie să ajungă la momentul eliberator în care nu se va mai teme de cuvântul „nu”. Pentru că dacă un „nu” este lucrul de care vă temeți cel mai mult, nu puteți negocia. Sunteți ostaticii lui „da.” Aveți mâinile legate. Nu puteți face nimic.

Așa că să-l demontăm pe „nu.” El este o confirmare a autonomiei. El nu reprezintă un cuvânt de forță sau un abuz de putere, nu este un act de respingere, nu este o manifestare a unei încăpățănări și nu constituie finalul negocierii.

Un „nu” deschide adesea conversația. Cu cât veți spune „nu” mai repede, cu atât veți fi mai deschis să vedeți opțiuni și oportunități pe care înainte le ignorați. Un „nu” îndeamnă adesea oamenii să ia măsuri, pentru că simt că s-au protejat și acum văd că ocazia le scapă printre degete.

De când am izbutit să demistific „nu”-ul pentru mine însumi, am constatat că ideile, percepțiile și încărcătura pe care oamenii le asociază cu acest cuvânt sunt fascinante. E ca și cum m-aș uita la un film sau la un videoclip din anii '80 pentru a nu

știu câta oară. Mă pot identifica cu experiența celor din film, fiind în același timp conștient de faptul că atât eu, cât și lumea, am mers mai departe.

Azi, îmi învăț studenții să vadă un „nu” așa cum este el în realitate. Fără să-i rănească, pe ei sau pe cei cu care negociază, un „nu” protejează și e în avantajul tuturor care iau parte la un schimb. Un „nu” creează siguranță și senzația de control. E o necesitate pentru punerea în practică a unui succes. E o pauză, un îndemn și o ocazie pentru ca vorbitorul să exprime ceea ce-și dorește de fapt.

După cum ați putut constata, „nu” are o mulțime de roluri.

- Un „nu” permite exprimarea adevăratelor probleme;
- Un „nu” împiedică oamenii să ia decizii ineficiente, și le permite să le corecteze;
- Un „nu” încetinește procesul, astfel încât oamenii să poată accepta de bună voie deciziile și acordurile pe care le exprimă;
- Un „nu” conferă oamenilor siguranță, o senzație de confort afectiv și de control asupra propriilor decizii;
- Un „nu” face ca lucrurile să avanseze.

Unul dintre studenții mei, un tip care strânge fonduri pentru campanii electorale pe nume Ben Ottenhoff, a reușit să pună în aplicare această lecție cu mare succes. Folosea de mulți ani un text tradițional, bazat pe „da”, pentru a strânge bani pentru candidații republicani la Congresul SUA.

BEN: Bună ziua, pot să vorbesc cu d-l Smith?

D-l SMITH: Da, la telefon.

BEN: Vă sun din partea comitetului XYZ, voiam să vă pun câteva întrebări importante despre părerile

dumneavoastră privind starea economiei noastre. Credeți că prețul benzinei este mult prea mare în prezent?

D-L SMITH: Da, benzina e mult prea scumpă și familia mea nu mai face față.

BEN: Credeți că democrații sunt de vină când vine vorba de prețul ridicat al benzinei?

D-L SMITH: Da, președintele Obama e un om rău.

BEN: Credeți că avem nevoie de o schimbare la alegerile din noiembrie?

D-L SMITH: Da, cred că da.

BEN: Puteți să-mi dați numărul cardului dumneavoastră de credit, pentru a lua parte la această schimbare?

Cel puțin în teorie, seria de răspunsuri afirmative ar trebui să construiască o rezervă de energie pozitivă care să explodeze sub forma unor donații, atunci când acestea erau solicitate la finalul scenariului. Problema era însă că, în realitate, aceste scenarii aveau un randament foarte prost de ani de zile. Se răspundea la toate întrebările cu „da”, mai puțin la ultima, unde răspunsul era invariabil „nu”.

În timp ce urma cursul meu, Ben a citit și cartea lui Jim Camp *Start with NO* și a început apoi să se întrebe dacă „nu” ar putea fi folosit pentru a obține mai multe donații. Ben știa că angajații lui nu vor reacționa bine dacă li s-ar da unor potențiali donatori o modalitate fără resentimente de a părăsi apelul, pentru că fuseseră instruiți de o manieră opusă până atunci. Ben e un tip inteligent, așa că în loc să schimbe complet scenariile, a ales un grup mic de angajați care să testeze un scenariu orientat pe „nu”.

ANGAJAT: Bună ziua, pot vorbi cu d-l Smith?

D-L SMITH: La telefon, spuneți.

ANGAJAT: Vă sun din partea comitetului XYZ, voiam să vă pun câteva întrebări importante despre părerea dumneavoastră față de starea economiei noastre. Credeți că dacă lucrurile rămân așa cum sunt în prezent, America o să prospere?

D-L SMITH: Nu, situația se va agrava.

ANGAJAT: Intenționați să nu faceți nimic și să-l lăsați pe președintele Obama să câștige un nou mandat în noiembrie fără să vă opuneți?

D-L SMITH: Nu, voi face tot ce pot ca să nu se întâmple asta.

ANGAJAT: Dacă vreți să faceți ceva chiar azi pentru a fi sigur că nu se întâmplă asta, puteți face o donație comitetului XYZ care luptă din greu pentru drepturile dumneavoastră.

Vedeți cum înlocuirea lui „da” cu „nu” oferă posibilitatea unei donații doar dacă d-l *Smith* și-o dorește? D-l Smith primește astfel posibilitatea de a alege, el deține controlul. Și chiar funcționează! Folosirea unui scenariu orientat pe „nu” a condus la o îmbunătățire cu 23% a randamentului.

Singura parte tristă din povestea lui Ben este că, în ciuda îmbunătățirilor semnificative ale rezultatelor obținute, nu a putut folosi acest scenariu cu toți subordonații. Domeniul în care activa era prea rigid, iar persoanele cu experiență se bucură de falsa siguranță pe care le-o dă cuvântul „da.” Ideile geniale nu sunt acceptate dintotdeauna cu ușurință, nu-i așa?

Mark Cuban, proprietarul miliardar al echipei Dallas Mavericks e un adevărat geniu al negocierilor. Le spun întotdeauna studenților mei una dintre replicile lui cele mai bune despre negocieri: „Fiecare «nu» mă aduce mai aproape de un «da».” Le aduc însă aminte că a obține acele „nu”-uri pe drumul către „da” nu este întotdeauna o misiune ușoară.

E o mare diferență între a crea interlocutorului senzația că poate să spună „nu” și a-l face concret să spună nu. Uneori, când discutați cu o persoană care nu vă ascultă, singura modalitate prin care puteți să intrați în mintea lui este să-l faceți să spună „nu”, contrazicându-l.

O modalitate excelentă prin care puteți face asta este să etichetați în mod eronat emoțiile sau dorințele celuilalt. Spuneți ceva complet greșit, cum ar fi „Se pare că sunteți foarte dornic să vă dați demisia”, atunci când e evident că vor să rămână. Procedând astfel, îi faceți să vă asculte și să se simtă bine corectându-vă și spunând „Nu, nu vreau să plec. Iată adevăratul motiv.”

O altă modalitate de a extrage un „nu” într-o negociere este să-i cereți celuilalt să vă spună ce *nu* își dorește. „Să vorbim de variantele pe care le-ați refuza,” veți spune. Iar oamenii se simt în siguranță să spună „nu” pentru că e vorba despre o senzație de auto-protecție. Și, odată ce i-ați convins să spună „nu,” oamenii sunt mult mai deschiși să aibă în vedere și alte variante și idei.

Un „nu” – sau absența lui – poate constitui de asemenea o avertizare, ca un canar într-o mină. Dacă, în ciuda tuturor încercărilor, celălalt refuză să spună „nu”, aveți de-a face cu persoane indecise, confuze sau care urmăresc interese ascunse. În aceste cazuri trebuie să încheiați negocierea și să plecați.

Puteți să vă spuneți astfel: fără „nu”, nu mergeți mai departe.

MAGIA E-MAILULUI: CUM SĂ NU MAI FIȚI IGNORAȚI NICIODATĂ

Nimic nu e mai enervant decât să nu fi luat în seamă. A fi refuzat e deranjant, însă a nu primi niciun răspuns e groaznic. Vă face să vă simțiți invizibili, de parcă nici n-ați exista. Și e o

risipă de timp. Cu toții ați trecut prin asta: trimiteți un e-mail cuiva cu care încercați să faceți afaceri și vă ignoră. Apoi le trimiteți un mesaj politicos de aducere aminte și vă ignoră din nou. Ce puteți face în acest caz?

Veți induce un răspuns de tipul „nu” printr-un e-mail cu o singură propoziție:

Ați abandonat acest proiect?

Ideea de bază e că acest e-mail cu o singură propoziție conține cea mai bună dintre întrebările bazate pe „nu” și se folosește de neplăcerea instinctivă pe care o provoacă oamenilor perspectiva unei pierderi. Răspunsul de „nu” pe care e-mailul îl cere dă interlocutorului o senzație de siguranță și iluzia controlului, în timp ce-l încurajează să-și definească punctul de vedere și să vi-l explice.

În egală măsură, acest e-mail conține amenințarea implicită că și voi veți părăsi proiectul în propriile condiții. Pentru a împiedica acest lucru – pentru a-și diminua pierderile și a-și demonstra puterea – înclinația naturală a interlocutorului este de a răspunde imediat și a nu fi de acord. *Nu, prioritățile noastre au rămas aceleași. Ne-am împotmolit și ...*

Dacă sunteți părinți, folosiți deja în mod instinctiv această tehnică. Ce faceți când copilul refuză să plece de acasă, din parc sau de la mall? Veți spune „OK, eu plec” apoi veți începe să vă îndepărtați. În peste 50% din cazuri pun pariu că copilul țipă „Nu, așteaptă!” și apoi fuge după voi. Nimănui nu-i place să fie abandonat.

Poate că vi se pare că e o manieră brutală de a vă adresa cuiva într-un context de afaceri însă va trebui să depășiți această rezervă. Nu e nepolitic, și deși e o formulare mai directă, în ea se ascunde siguranța unui „nu.” Faptul de a vă nu răspunde este nepolitic. Vă pot spune că am aplicat cu succes această tactică nu doar în America de Nord, ci și cu persoane

provenind din două culturi diferite (arabă și chineză) care sunt renumite pentru faptul că nu spun niciodată „nu.”

LECȚIILE CHEIE

Multe persoane au probleme când vine vorba să aplice instrumentele din acest capitol în viața de zi cu zi pentru că ele contrazic în mod direct una dintre regulile cele mai importante ale societății, respectiv aceea de a fi „amabili.”

Amabilitatea a fost descrisă ca o manieră de a unge angrenajele sociale dar, cu toate acestea, ea reprezintă adesea un șiretlic. Suntem politicoși și nu contrazicem pentru a trece prin viață cu cât mai puține frecuşuri. Transformând însă amabilitatea într-un lubrifiant, l-am vidat de orice înțeles. Un zâmbet și un dat din cap pot însemna la fel de bine „Scoate-mă de aici!” pe cât pot însemna „Îmi pare bine de cunoștință.”

Pentru un bun negociator, o astfel de situație e deosebit de proastă, deoarece el își obține puterea pe baza înțelegerii situației interlocutorului, extrăgând informații despre nevoile și dorințele acestuia. Extragerea acestei informații presupune ca celălalt să se simtă în siguranță și că deține controlul. Și, deși ar putea părea contradictoriu, modalitatea de a obține aceste informații este de a-l face pe celălalt să nu fie de acord, să-și traseze propriile limite, să-și definească propriile dorințe în funcție de ceea ce nu-și dorește.

În timp ce încercați să aplicați metodele din acest capitol, vă încurajez să le considerați ca parte a unui șiretlic „anti-amabilitate.” Nu în ideea în care nu veți mai fi amabil, ci în ideea în care aceste metode sunt sincere. Dacă urmărim să obținem un „nu” vom trece dincolo de falsitatea de plastic a unui „da” ajungând la miezul real al problemei. Țineți minte pe parcurs următoarele sfaturi utile:

- Debarasați-vă de obiceiul de a-i face pe ceilalți să spună „da.” Urmărind întotdeauna să obțineți un „da” îi veți face pe ceilalți să intre în defensivă. Ne place atât de mult să auzim un „da”, încât suntem incapabili să vedem postura defensivă în care ne aflăm la rândul nostru când cineva ne cere insistent să spunem da.
- Un „nu” nu e un eșec. Am învățat că „nu” este anti-”da”, prin urmare e un cuvânt pe care trebuie să-l evităm cu orice preț. El înseamnă însă adesea doar „așteaptă” sau „nu sunt gata să accept asta.” Învățați să-l auziți cu calm. Nu este finalul negocierii, ci începutul.
- „Da” este scopul final al negocierii, dar nu urmăriți să-l obțineți încă de la început. Dacă cereți cuiva un „da” prea repede într-o conversație – ”vă place să beți apă, d-le Smith?” – acesta se va rigidiza și va considera că sunteți o persoană dubioasă care încearcă să vândă ceva.
- A spune „nu” conferă o senzația de siguranță și control vorbitorului, așa că încercați să-l faceți să spună nu. Spunând ceea ce nu-și doresc, interlocutorii își definesc spațiul și capătă încrederea și liniștea necesară pentru a vă asculta. De aceea, „E un moment nepotrivit pentru dvs?” e o întrebare mult mai bună decât „Aveți câteva minute să vorbim?”
- Uneori, singura modalitate de a face interlocutorul să vă asculte și să interacționeze cu voi este de a-l forța să zică „nu.” Aceasta presupune etichetarea deliberat eronată a uneia dintre emoțiile sau dorințele acestuia, sau formularea unei întrebări ridicole, cum ar fi „Se pare că vreți ca acest proiect să eșueze”, la care se poate răspunde doar negativ.
- Negociați în lumea interlocutorului. Convingerea nu ține de cât de inteligent, de viclean sau de puternic

sunteți. Artă negocierii constă în a face ca interlocutorul să capete convingerea că soluția pe care o doriți e propria lui idee. Așa că nu încercați să-i copleșiți cu logică sau cu forță brută. Puneți-le întrebări care să deschidă cale către obiectivele voastre. *Nu e vorba despre voi.*

- Dacă un potențial partener de afaceri vă ignoră, contactați-l cu o întrebare clară și concisă la care să răspundă cu „nu” și care să sugereze că sunteți gata să plecați. „Ați renunțat la acest proiect?” funcționează de minune.

OBȚINEȚI CELE DOUĂ CUVINTE CARE TRANSFORMĂ IMEDIAT ORICE NEGOCIERE

În luna august 2000, grupul de militanți islamici Abu Sayyaf din sudul Filipinelor a transmis că a capturat un agent CIA. Adevărul nu era la fel de demn de breaking news sau la fel de valoros pentru rebeli.

În realitate, grupul Abu Sayyaf îl răpise pe Jeffrey Schilling, un american în vârstă de 24 de ani care călătorea în apropierea bazei lor din insula Jolo. Născut în California, Schilling a căzut în mâinile lor, pentru capul lui cerându-se o recompensă de 10 milioane de dolari.

La vremea respectivă eram agent special de supraveghere(S-SA) detașat la Unitatea de Negociere în Situații de Criză a FBI

(CNU). CNU e echivalentul unor forțe speciale în negociere, fiind legată de Echipa de Salvare a Ostaticilor (HRT). Ambele sunt considerate echipe foarte valoroase de operațiuni antiteroriste.

CNU are sediul la Academia FBI din Quantico, Virginia. Academia FBI este cunoscută sub un singur nume, Quantico. Pe drept sau pe nedrept, Quantico a căpătat reputația unui centru de cunoaștere, dacă nu chiar cel mai important, din domeniul forțelor de ordine. Dacă o negociere nu merge așa cum trebuie și negociatorilor implicați li se spune să sune și să afle ce au de zis cei de la Quantico, apelul ajunge la CNU.

CNU a elaborat o metodologie foarte puternică și aplicată universal în lumea cu mize ridicate a negocierii în situații de criză, Modelul Schimbării Comportamentale în Trepte (BCSM). Acest model propune cinci etape: ascultarea activă, empatia, legătura, influența și schimbarea comportamentală, care ghidează orice negociator pe calea de la ascultare la influențarea comportamentului.

Modelul își are originile în teoria marelui psiholog american Carl Rogers, care a susținut că o schimbare reală nu se poate produce decât atunci când un terapeut își acceptă clientul așa cum este el, abordare cunoscută sub numele de impresie pozitivă necondiționată. Marea majoritate a oamenilor însă, după cum explică Rogers, se așteaptă ca iubirea, aprecierea și aprobarea să depindă de a spune și a face lucrurile pe care oamenii (la începutul vieții, părinții noștri) le consideră corecte. Din cauză că pentru majoritatea dintre noi impresia pozitivă este condiționată, ne facem un obicei din a ascunde cine suntem și ce credem cu adevărat, ajustându-ne în schimb cuvintele pentru a câștiga aprobarea celorlalți fără să dezvăluim prea multe despre noi.

Acesta este motivul pentru care atât de puține interacțiuni sociale conduc la o modificare reală de comportament. Să ne gândim la pacientul tipic cu sindrom coronarian care-și revine după o operație pe cord. Doctorul îi spune: „Operația asta nu te vindecă.

Singura modalitate de a-ți prelungi viața e dacă-ți schimbi stilul de viață, adică...” Pacientul recunoscător răspunde: „Da, da, da, desigur, d-le doctor! Am o a doua șansă. Mă voi schimba!”

Se schimbă el însă? Nenumărate studii au arătat că nimic nu se schimbă, iar la doi ani de la operație peste 90% dintre pacienți nu-și schimbă deloc stilul de viață.

Deși miza unei negocieri obișnuite cu un copil, un șef sau un client nu este de regulă la fel de mare ca aceea pentru viața unui ostatic (sau a unei crize de sănătate), cadrul psihologic necesar nu doar unei conformări de moment, ci unei schimbări profunde, este același.

Dacă vrei să urci pe cineva pe Treptele Schimbării Comportamentale, în care fiecare etapă presupune augmentarea nivelului de încredere și o legătură mai profundă, va exista un moment de cotitură în care se stabilește o impresie pozitivă necondiționată și atunci puteți începe să exercitați influența asupra interlocutorului.

După ani de îmbunătățire a modelului BCSM și a tacticilor acestuia, pot spune oricui cum să ajungă în acel punct. Cardiologii, precum și nenumărați absolvenți mediocri educați cu cea mai cunoscută carte de negociere din lume, *Getting to Yes*, au descoperit însă că e foarte probabil să nu fi ajuns în punctul respectiv dacă aud doar răspunsul „da.”

Veți descoperi curând că în orice negociere, cele mai de preț două cuvinte sunt de fapt „așa e.”

GENERAREA UNEI REVELAȚII SUBTILE

Eram în măsură să rezolv cazul Schilling. Petrecusem o perioadă de timp în Filipine și aveam o experiență îndelungată cu teroriștii din perioada în care lucram la brigada antiteroristă din New York.

La câteva zile după răpirea lui Schilling, am zburat la Manila cu partenerul meu Chuck Regini pentru a ne ocupa de negociere. Ne-am consultat, împreună cu Jim Nixon, șeful FBI din Manila, cu conducătorii militari din Filipine. Au fost de acord să le oferim consultanță în negocieri. Apoi ne-am apucat de treabă. Unul dintre noi trebuia să se ocupe de strategia de negociere a FBI, prin urmare, a guvernului Statelor Unite, rol care mi-a revenit mie. Cu sprijinul colegilor mei, trebuia să elaborez o strategie, să obțin aprobarea și apoi să o implementez.

Ca urmare a cazului Schilling, aveam să devin negociatorul principal al FBI în cazurile internaționale de răpire.

Principalul nostru adversar era Abu Sabaya, liderul rebelilor care negocia personal pentru eliberarea lui Schilling. Sabaya era un luptător veteran în mișcarea rebelilor, cu un trecut violent. Era ca un personaj de film, un ucigaș terorist și sociopat. Avea multiple violuri, omoruri și decapitări la activ. Îi făcea plăcere să-și filmeze atrocitățile și să le trimită presei din Filipine.

Sabaya purta întotdeauna ochelari de soare, o bentiță, un tricou negru și pantaloni de camuflaj. Credea că astfel creează o impresie mai bună. Dacă veți căuta poze cu teroriștii Abu Sayyaf din perioada respectivă, veți vedea întotdeauna unul care poartă ochelari de soare. El era Sabaya.

Sabaya adora pur și simplu presa. Vorbea constant cu reporterii filipinezi. Îl sunau și îi puneau întrebări în Tagalog, limba lui natală. El răspundea în engleză pentru că voia să se audă pe CNN. „Ar trebui să facă un film cu viața mea,” le spunea el reporterilor.

Din punctul meu de vedere, Sabaya era un om de afaceri cu sânge rece, cu un ego cât Texasul. Un adevărat rechin. Sabaya știa că juca pe mize mari. Cu Jeffrey Schilling ostatic putea să obțină o sumă frumoasă. Cât anume? Avea să afle,

și urma să fie o surpriză nu tocmai pe placul lui. Ca agent FBI, voiam doar să eliberez ostaticul și să aduc răufăcătorul în fața justiției.

Un aspect esențial al oricărei negocieri este să-ți dai seama cum a ajuns adversarul să formuleze acele cerințe. Sabaya susținea că vrea 10 milioane de dolari pe baza unui calcul simplu de afaceri.

Mai întâi, Statele Unite ofereau 5 milioane de dolari pentru informații care ar fi putut conduce la arestarea oricărui dintre cei responsabili pentru atentatele din 1993 de la World Trade Center, în New York. Sabaya s-a gândit că dacă Statele Unite sunt dispuse să plătească 5 milioane de dolari pentru a pune mâna pe o persoană detestată, ar fi dispuse să dea mult mai mult pentru a salva viața unui cetățean.

În al doilea rând, se zvonea că o facțiune rivală a Abu Sayyaf tocmai platise 20 de milioane de dolari pentru eliberarea a șase captivi din Europa occidentală. Dictatorul libian Muammar Gaddafi efectuase plata sub forma unui „ajutor de dezvoltare”. Această absurditate fusese sporită și de faptul că o mare parte din recompensă fusese plătită în bancnote false. Era o ocazie pentru Gaddafi de a pune într-o postură stânjenitoare guvernele occidentale și de a finanța deschis grupuri pe care le simpatiza. Sunt convins că a râs de acel episod până în ultima clipă a vieții sale.

Oricum, dincolo de toate astea, se ceruse un preț. Sabaya și-a făcut calculele și a ajuns la concluzia că viața lui Schilling valora 10 milioane de dolari. Problema era că Jeff Schilling provenea dintr-o familie modestă. Mama lui ar fi putut face rost, poate, de 10.000 de dolari. Statele Unite n-aveau de gând să plătească niciun sfanț. Am fi putut însă permite efectuarea unei plăți dacă prin ea am fi putut să-i întindem o capcană.

Dacă l-am fi putut atrage pe Sabaya într-o situație în care să negociem oferte și contraoferte, aveam un sistem de negociere

care funcționa de fiecare dată. L-am fi putut aduce în punctul în care ne doream, să eliberăm ostaticul și să întindem capcana.

Luni de zile, Sabaya nu a făcut niciun compromis. A amintit că musulmanii din Filipine au fost oprimați timp de cinci secole, de când misionarii spanioli au adus creștinismul în Filipine, în secolul al XVI-lea. A amintit de atrocitățile comise împotriva înaintașilor săi musulmani. A explicat că Abu Sayyaf voia să înființeze un stat islamic în sudul Filipinelor. Drepturile de pescuit fuseseră încălcate. A inventat și prezentat o serie de argumente.

Sabaya voia să primească 10 milioane de dolari cu titlul de despăgubiri de război. Nu ca plată pentru eliberarea ostaticului ci ca despăgubiri de război. Și-a susținut constat cererea și nu ne-a permis să aplicăm sistemul de ofertă- contraofertă pe care voiam să-l folosim împotriva lui.

Din când în când amenința că îl va tortura pe Jeff Schilling.

Sabaya negocia direct cu Benjie, un ofițer militar filipinez. Vorbeau în Tagalog. Ne-am uitat peste stenogramele traduse în engleză pentru a-l putea ajuta pe Benjie. Am supervizat procesul de negociere și strategia. L-am sfătuit pe Benjie să întrebe ce legătură avea Schilling cu cei 500 de ani de conflicte între musulmani și filipinezi. Apoi i-a zis lui Sabaya că suma de 10 milioane de dolari era imposibilă.

Toate încercările de a discuta „rațional” cu Sabaya în privința vinovăției lui Schilling și a faptului că el nu avea nicio legătură cu „despăgubirile de război” s-au lovit de un refuz total.

Primul nostru moment de cotitură „așa e” a apărut în timpul negocierii mele cu Benjie. Era un patriot și un erou adevărat pentru Filipine. Era conducătorul forțelor speciale ale poliției din Filipine și fusese implicat în multe lupte armate. Benjie și colegii lui au luat parte la multe operațiuni de salvare a ostaticilor, având un parcurs extraordinar. Colegii lui erau temuți, pe bună dreptate. Nu le stătea în obicei să pună cătușe.

Benjie voia să adopte o atitudine dură cu Sabaya și să vorbească cu el în termeni direcți, fără ocolișuri. Noi voiam să-l facem pe Sabaya să vorbească pentru a descoperi care sunt motivele lui. Voiam să ne creăm un raport de încredere cu un adversar. Pentru Benjie, o astfel de abordare era rușinoasă.

Benjie ne-a spus că avea nevoie de o pauză. Muncisem cot la cot cu el aproape 24 de ore din 24, 7 zile din 7, preț de câteva săptămâni. Voia să petreacă puțin timp cu familia lui în munții din nordul Manilei. Noi am fost de acord, dar numai cu condiția de a-l putea însoți și de a petrece câteva ore, atât sâmbătă cât și duminică, lucrând la strategia de negociere.

În seara de sâmbătă ne aflam în biblioteca reședinței ambasadorului SUA, lucrând la strategie. În timp ce-i explicam lui Benjie importanța creării unei relații bazate pe încredere, chiar și cu un adversar atât de periculos ca Sabaya, puteam să văd cum i se schimonosea fața. Mi-am dat seama că trebuia să negociez și cu Benjie.

— Îl urăști pe Sabaya, nu-i așa? am zis eu, deschizând cu o etichetare.

Benjie a izbucnit:

— Poți fi sigur că *da!* spuse el. A ucis, a violat. Ne spunea în stație în timp ce-l bombardam cu mortar că bombele sunt ca o muzică pentru urechile lui. L-am auzit odată când spunea că se bucură că stă cu picioarele pe cadavrul unuia dintre soldații mei.

Această ieșire era echivalentul unui „așa e” pentru Benjie. Recunoscându-și furia, l-am urmărit cum și-o controlează și cum se calmează. Deși fusese foarte bun și până în acel punct, din acel moment Benjie a devenit un superstar. A devenit un negociator cu adevărat talentat.

Această „negociere” dintre mine și Benjie nu era diferită de orice altă negociere între colegi care nu pot cădea de acord asupra unei strategii. Înainte de a-i convinge să accepte ce

încercați să faceți, trebuie să le comunicați acele noțiuni care-i vor face să exclame „așa e.”

Această cotitură a lui „așa e” nu apare de regulă la începutul negocierii. Pentru interlocutori momentul declicului este invizibil, apoi dintr-odată ajung să accepte ceea ce le comunicați. Pentru ei, e ca și cum ar fi o revelație subtilă.

CUM DECLANȘĂM UN „AȘA E!” CU UN REZUMAT

După patru luni de negociere, Sabaya rămăsese ferm pe poziții. Am decis că era momentul să apăs pe butonul de reset.

Benjie s-a descurcat atât de bine să prelungească convorbirile încât ne puteam da seama că Sabaya trebuie că ezita o oră înainte să-l sune pe Benjie, încercând să-și dea seama cum să obțină ce voia. Suna și spunea „Zi-mi doar dacă e da sau ba! Doar da sau ba!”

Trebuia să-l facem pe Sabaya să renunțe la prostia asta cu despăgubirile de război. Indiferent ce fel de întrebări, logică sau raționamente foloseam cu el, nu voia să renunțe. Îl tot amenința pe Schilling. De fiecare dată am reușit să-l convinsem să nu-i facă rău.

Mi-am dat seama că pentru a putea depăși acest blocaj trebuia să-l repositionăm pe Sabaya cu propriile cuvinte, de o manieră prin care să eliminăm barierele. Trebuia să-l facem să spună „așa e.” La momentul respectiv nu știam prea bine ce fel de cotitură avea să urmeze. Știam doar că trebuie să avem încredere în acest proces.

Am scris un document de două pagini în care-i spuneam lui Benjie să schimbe abordarea. Urma să folosim aproape toate tacticile din arsenalul de ascultare activă:

1. Pauzele eficiente: tăcerea e puternică. I-am spus lui Benjie să se folosească de ea pentru a accentua momentul,

pentru a-l încuraja pe Sabaya să continue să vorbească până ce, în cele din urmă, ca și cum am fi asanat o mlaștină, emoțiile ar fi eliminate din dialog.

2. Încurajările minimale: în afara tăcerii, am recomandat folosirea unor cuvinte simple cum ar fi „da,” „OK”, „aha” sau „înțeleg” pentru a transmite că Benjie era complet atent la Sabaya și la ceea ce avea el de spus.
3. Oglindirea: în loc să ne certăm cu Sabaya și să încercăm să-l separăm pe Schilling de problema „despăgubirilor de război”, Benjie trebuia să asculte și să-i repete lui Sabaya ceea ce îi spunea acesta.
4. Etichetarea: Benjie ar trebui să dea un nume sentimentelor lui Sabaya și să se identifice cu felul în care el se simte. „Pare atât de nedrept, de tragic, pot să înțeleg de ce ești atât de furios.”
5. Reformularea: Benjie ar trebui să repete ce spune Sabaya în propriile sale cuvinte. I-am spus că astfel i-am arăta că înțelegem, nu doar imităm papagalicește ce ne spune.
6. Rezumatul: un bun rezumat e o combinație între reformularea sensului celor discutate, dar și recunoașterea emoțiilor care stau la baza aceluia înțeles (reformulare+etichetare=rezumat). I-am spus lui Benjie că trebuie să asculte și să repete „lumea prin ochii lui Abu Sabaya.” Trebuia să rezume complet și total toate prostiile pe care le enunța Sabaya despre despăgubiri de război și cinci secole de oprimare. Odată ce va face asta, complet și total, singurul răspuns posibil pe care-l va mai avea Sabaya la dispoziție, la fel ca orice om confruntat cu un bun rezumat, ar fi „așa e.”

Două zile mai târziu, Sabaya l-a sunat pe Benjie. Sabaya vorbea. Benjie asculta. Când vorbea, urmărea instrucțiunile

mele: arăta compasiune față de situația grupului de rebeli. Cu oglindire, încurajări, etichetări, fiecare tactică a funcționat de minune și separat, și toate laolaltă, făcându-l pe Sabaya să se înmoaie și să înceapă să-și schimbe perspectiva. În cele din urmă, Benjie a repetat cu propriile cuvinte istoria în varianta lui Sabaya și emoțiile pe care le provoca acea variantă.

Sabaya a păstrat tăcerea aproape un minut. În cele din urmă, a vorbit.

„Așa e,” a zis el.

Am încheiat apelul.

Tocmai scăpasem de problema „despăgubirilor de război”.

Din acel punct, Sabaya n-a mai amintit nimic de bani. Nu a mai cerut niciun sfanț pentru eliberarea lui Jeffrey Schilling. S-a săturat în cele din urmă atât de tare de povestea asta încât a lăsat garda jos. Schilling a evadat din tabără iar comandourile filipineze au intrat și l-au salvat. S-a întors în siguranță la familia lui din California.

La două săptămâni după evadarea lui Jeff Schilling, Sabaya l-a sunat pe Benjie:

— Te-au promovat? a întrebat el. Dacă nu, ar trebui să te promoveze.

— De ce? întreabă Benjie.

— Aveam de gând să-l rănesc pe Jeffrey, zise Sabaya. Nu știu ce ai făcut de m-ai convins să nu fac asta, dar în orice caz a funcționat.”

Sabaya a fost ucis într-o confruntare cu trupele filipineze, în luna iunie 2002.

În timpul negocierilor aprinse pentru viața unui om, nu am putut aprecia valoarea acestor două cuvinte: „așa e.” Dar după ce am studiat stenogramele și am reconstruit traiectoria negocierilor, mi-am dat seama că Sabaya și-a schimbat traiectoria din clipa în care a rostit aceste cuvinte. Benjie aplicase niște

tehnici elementare pe care le-am elaborat pe parcursul multor ani. El reușise să reflecte viziunea lui Sabaya. Se detașase de confruntare. I-a permis lui Sabaya să vorbească liber și să-și expună propria interpretare a evenimentelor.

„Așa e” semnaliza faptul că negocierile pot depăși un blocaj. S-a demolat o barieră din calea progresului. S-a creat un punct în care adversarul nostru și-a dat seama și a căzut de acord cu noi fără să aibă senzația că a cedat.

A fost o victorie pe ascuns.

Când un adversar vă spune „așa e,” are senzația că a evaluat ce ați spus și confirmă validitatea celor spuse din proprie inițiativă. Acceptă ce spuneți.

Prin „așa e” am putut prelungi discuția și distrage pe Sabaya de la intenția de a-l răni pe Schilling. Am oferit și comandourilor filipineze timpul de a-și pune în practică operațiunea de salvare.

În cadrul negocierilor pentru ostatici, nu urmărim nicio dată să ajungem la „da” ca obiectiv final. Noi știm că „da” nu înseamnă nimic fără „cum”. Iar din momentul în care am aplicat negocierile din situații de răpire la mediul de afaceri, am constatat că „așa e” aduce adesea cele mai bune rezultate.

„AȘA E” E GROZAV, DAR DACĂ „AI DREPTATE”, NIMIC NU SE SCHIMBĂ

Să vrei să ajungi la „așa e” reprezintă o strategie câștigătoare în orice negociere. Dacă auziți însă „ai dreptate”, e un dezastru.

Uitați-vă la fiul meu Brandon, și cariera lui de jucător de fotbal american. Pe toată durata liceului jucase și în liniile ofensive, și în cele defensive. La 185 centimetri înălțime și 125 de kg era un jucător redutabil. Îi făcea plăcere să-și doboare toți adversarii.

Jucând ca fundaș, nu știam să apreciez caracterul direct al jucătorilor din linia ofensivă sau defensivă. Acești jucători sunt ca niște capre de munte. Lasă capul în jos și lovesc, asta îi face fericiți.

La liceul St. Thomas More din Connecticut, antrenorul lui Brandon l-a pus să joace în linia defensivă, iar acum nu mai trebuia să intre în oricine ci să evite jucătorii care-l blocau. Trebuia să iasă din blocaje și să ajungă la minge. Brandon a continuat însă să intre direct în cei care-l blocau, fapt care-l împiedica să ajungă la cel care avea mingea. Antrenorul l-a rugat să nu mai intre în cei care-l blocau dar Brandon nu putea să se schimbe. Îi plăcea să lovească. Se mândrea cu faptul că dăraș adversarii.

Atât eu cât și antrenorul am încercat să stăm de vorbă cu el. Și de fiecare dată primeam cel mai prost răspuns cu putință „ai dreptate.” El era de acord cu noi, în teorie, doar că nu-și asuma și concluzia afirmației. După aceea revenea la comportamentul pe care încercam să-l prevenim. Intra în cei care-l blocau și ieșea din joc.

De ce „ai dreptate” e cel mai prost răspuns cu putință?

Imaginați-vă următoarea situație: când cineva vă supără și nu vă dă pace, neluând în seamă nimic din ceea ce-i explicați, ce le spuneți ca să tacă din gură și să plece? „Ai dreptate.”

Funcționează de fiecare dată. Spuneți-i cuiva că „are dreptate” și va avea un zâmbet fericit pe față și vă va lăsa în pace cel puțin 24 de ore. Asta nu înseamnă că sunteți de acord cu el. Ați spus „ai dreptate” doar ca să scăpați de el.

Eu și Brandon eram în aceeași situație. Nu mă asculta și nu dădea curs cererilor mele. Ce aș fi putut spune ca să pot comunica cu el? Cum l-aș fi putut face pe Brandon să fie atent, să-l ajut să-și schimbe comportamentul?

Mi-am adus aminte de Benjie și Sabaya. L-am luat pe Brandon de-o parte înaintea unui meci important. M-am

străduit să găsesc în mintea mea o modalitate de a-l face să spună cele două cuvinte esențiale „așa e.”

— Crezi că e o dovadă de lașitate să te ferești de un blocaj, i-am zis. Crezi că ești laș dacă te dai din calea cuiva care încearcă să te lovească.

Brandon m-a fixat și câteva clipe nu a spus nimic.

— Așa e, a zis în cele din urmă.

Cu aceste cuvinte, Brandon a acceptat realitatea fenomenului care-l trăgea înapoi. Odată ce a înțeles de ce încerca să dărâme fiecare jucător care-l bloca, și-a schimbat comportamentul. A început să evite blocajele și să devină un jucător excepțional.

Cu Brandon pe teren, St Thomas More a câștigat toate meciurile.

FOLOSIȚI „AȘA E” PENTRU A PARAFĂ TRANZACȚIA

Una dintre studentele mele s-a folosit de „așa e” în slujba ei de reprezentant de vânzări pentru o mare companie farmaceutică.

Încerca să vândă un nou produs unui doctor care folosea medicamente asemănătoare. El era cel mai mare utilizator al acestui medicament din zona ei de vânzări. Dacă reușea să încheie tranzacția, ar fi dat lovitura.

La primele întâlniri, doctorul i-a respins produsul. Spunea că e la fel de bun ca cele pe care le folosea deja. Era neprietenos. Nici nu voia să audă ce avea de zis. Când îi prezenta aspectele pozitive, o întrerupea și le desconsidera.

Încercând să vândă, a strâns cât mai multe informații despre doctor. A aflat că era foarte implicat în tratamentul pacienților. Fiecare pacient era important în ochii lui. Pentru el, cel mai important rezultat era asigurarea calmului și liniștii pacienților. Cum putea ea să se folosească de înțelegerea nevoilor, dorințelor și pasiunilor lui pentru a obține ce-și dorea?

La următoarea vizită, doctorul a întrebat despre ce medicament voia să discute. În loc să laude avantajele produsului ei, a vorbit despre el și clinica lui.

— Domnule doctor, a zis ea, ultima dată când v-am vizitat vorbeam despre pacienții care suferă de această boală. Îmi aduc aminte că păreați foarte preocupat de tratamentul lor și că munciți din greu să adaptați tratamentul în funcție de fiecare pacient.

A privit-o în ochi de parcă o vedea pentru prima dată.

— Așa este, a zis el. Am senzația că tratez o epidemie pe care ceilalți doctori nu o văd, ceea ce înseamnă că mulți pacienți nu beneficiază de tratamentul corect.

Ea i-a spus că pare să aibă o înțelegere deosebită a felului în care trebuie tratați acești pacienți, în special din cauză că unii dintre ei nu răspund la medicația obișnuită. Au vorbit despre provocările cu care se confruntă în tratamentul pacienților. El i-a dat și exemple.

Când a terminat de vorbit, ea a rezumat ce spusese, în special complicațiile și problemele legate de tratament.

— Se pare că gândiți tratamentele și medicația în funcție de fiecare pacient în parte, a zis ea.

— Așa este, a răspuns el.

Aceasta era cotitura pe care o aștepta. Doctorul fusese sceptic și rece, însă când ea i-a recunoscut pasiunea pentru pacienți – printr-un rezumat – zidurile s-au prăbușit. El a lăsat garda jos iar ea a putut să-i câștige încrederea. În loc să-și laude produsele, ea l-a lăsat să-și descrie tratamentele și procedurile. Astfel, a aflat unde își avea locul în practica lui medicația pe care o vindea. Ea a reformulat apoi ceea ce el spusese despre provocările cu care se confrunta și i le-a redat.

Odată ce doctorul și-a manifestat încrederea și disponibilitatea de a relaționa, ea a putut să prezinte caracteristicile produsului și să descrie exact felul în care l-ar ajuta să ajungă la rezultatul dorit pentru pacienții lui. El a ascultat cu atenție.

— Ar putea fi perfect pentru tratamentul unui pacient care nu a reacționat la ceea ce am prescris până acum, i-a zis. Vreau să le încerc și pe ale tale.

A reușit să vândă medicamentul.

FOLOSIȚI „AȘA E” PENTRU A REUȘI ÎN CARIERĂ

Unul dintre studenții mei coreeni a ajuns la „așa e” negociind cu fostul șef pentru un nou post.

Întors la Seul după ce a obținut o diplomă MBA, voia să lucreze la divizia de produse electronice a companiei lui, în locul diviziei de semiconductori unde lucra în momentul respectiv. El era specialist în resurse umane. În baza regulamentului companiei pentru care lucra, trebuia să rămână în departamentul în care se afla, în afara cazului în care ar fi obținut și aprobarea fostului șef. Primise două oferte de muncă de la divizia de produse electronice. Și-a sunat fostul șef din Statele Unite.

— Ar trebui să respingi oferta și să-ți cauți locul aici în divizia de semiconductori, i-a spus fostul șef.

Studentul meu a închis apelul, simțindu-se deprimat. Dacă voia să promoveze, trebuia să-și asculte fostul superior. A respins cele două oferte și s-a pregătit să se întoarcă la divizia de semiconductori.

A contactat apoi un prieten care era director în departamentul de resurse umane ca să verifice regulamentul companiei. A aflat că nu exista nicio regulă privind rămânerea în cadrul aceleiași divizii, dar că avea totuși nevoie de aprobarea fostului șef pentru a-și schimba postul.

A sunat din nou la fostul șef. De data aceasta a pus întrebări pentru a-l face să-și dezvăluie strategia defensivă.

— E vreun motiv pentru care vreți să mă duc la divizia de semiconductori? a întrebat el.

— E cel mai bun post pentru tine, a răspuns fostul șef.

— Cel mai bun post? a întrebat el. Se pare că nu există nicio regulă conform căreia ar trebui să rămân în cadrul diviziei de semiconductori, a spus el.

— Hmm, a zis fostul șef. Nu cred că e o regulă.

— Îmi puteți spune, vă rog, cum ați decis că trebuie să rămân în divizia de semiconductori? a întrebat el.

Fostul șef a spus că avea nevoie de o persoană care să-l ajute să-și facă legături la sediul central între divizia de semiconductori și cea de produse electronice.

— Așadar, se pare că ați putea să aprobați mutarea pe noul post indiferent de divizie atât timp cât aș fi în sediul central și v-aș putea ajuta să comunicați mai bine cu directorii de la vârf.

— Așa e, a zis el. Trebuie să recunosc că avem nevoie de ajutorul tău la sediul central.

Studentul meu și-a dat seama că a ajuns la un punct de cotitură. Nu doar că fostul șef a rostit cuvintele magice – „așa e” – dar și-a dezvăluit și motivul adevărat: avea nevoie de un aliat la sediul central.

— Pot să vă mai ajut cu ceva? a întrebat el.

„Hai să-ți zic toată povestea,” a răspuns fostul șef.

Se pare că fostul lui șef urma să fie promovat ca vice-președinte în doi ani. El voia cu disperare să fie promovat mai repede. Avea nevoie de o persoană la sediul central care să susțină promovarea în fața directorului general.

— Vă voi ajuta cum voi putea, a zis studentul meu. V-aș putea însă ajuta să vă faceți contacte și să vă laud la directorul general și dacă aș fi în divizia de produse electronice, nu-i așa?

— Așa e, a zis el. Dacă primești o ofertă din partea diviziei de produse electronice, o voi aproba.

Evrika! Punând întrebările care l-au condus către „așa e,” studentul meu și-a îndeplinit obiectivul. El l-a făcut și pe șef să dezvăluie cele două „lebede negre”, dinamicile nerostite,

care stau la baza negocierii (despre care vom vorbi mai mult în Capitolul 10):

- Șeful lui avea nevoie de cineva la sediul central care să-l ajute să-și facă contacte și să comunice.
- Șeful lui urma să fie promovat și avea nevoie de cineva care să-l susțină în fața directorului general.

Studentul meu a putut obține postul dorit în divizia de produse electronice. Și l-a susținut pe fostul său șef.

„Am fost uimit,” mi-a scris el într-un e-mail. „E imposibil să știi ce-i trece prin cap unui șef într-o astfel de cultură organizațională.”

Am avut multe ocazii să călătoresc prin țară, ținând conferințe în fața unor directori importanți, fie în cadrul unor evenimente formale, fie în cadrul unor sesiuni private de consiliere. Le-am relatat întâmplări din experiența mea, apoi am descris câteva tehnici elementare de negociere. Încerc întotdeauna să le transmit câteva tehnici. Să ajungi la „așa e” e una dintre cele mai elementare.

După ce am ținut un discurs în Los Angeles, unul dintre participanți, Emily, mi-a trimis un e-mail:

Bună Chris, mă simt obligată să-ți spun că tocmai am încercat tehnica „așa e” într-o negociere de preț cu un potențial client nou. Și am obținut ce-am vrut. Sunt atât de încântată!

Înainte aș fi ales probabil prețul recomandat „la întâlnire” (jumătate între oferta mea inițială și contraoferta ei). În schimb, cred că am evaluat corect motivația ei, i-am oferit o afirmație adecvată pentru a provoca un „așa e” (în mintea ei) apoi mi-a propus o soluție pe placul meu și m-a întrebat dacă sunt de acord! Așa că am acceptat, desigur.

Mulțumesc!

Emily

Mi-am spus și eu în sinea mea: așa e.

LECȚIILE CHEIE

„Să dormi în același pat și să visezi vise diferite” este o expresie străveche chinezească care descrie intimitatea unei relații (fie ea conjugală sau de afaceri) fără comunicarea necesară întreținerii ei.

E o rețetă pentru căsătorii eșuate și negocieri proaste.

Dacă fiecare parte are propriile obiective, propriile țeluri și motivații, adevărul e că amabilitățile conversaționale – cum sunt „da”-urile și formule tip „ai dreptate”, lubrifiante sociale aruncate cu atâta lejeritate în orice interacțiune – nu pot înlocui în niciun fel o înțelegere adevărată între voi și partenerul vostru.

Puterea de a ajunge la o astfel de înțelegere, și nu doar la un simplu „da”, este esențială în arta negocierii. Din momentul în care ați convins pe cineva că-i înțelegeți cu adevărat visele și sentimentele (lumea în care trăiește), devine posibilă o schimbare a stării de spirit și a comportamentului, fiind puse bazele unei cotituri.

Aplicați următoarele sfaturi pentru a construi aceste baze:

- Creând o impresie pozitivă necondiționată deschideți ușa către modificarea gândurilor și comportamentelor. Oamenii au o dorință înnăscută de a se comporta constructiv din punct de vedere social. Cu cât o persoană se simte mai înțeleasă iar această înțelegere este consolidată pozitiv, cu atât determinarea de a avea un comportament constructiv va fi mai puternică.
- „Așa e” e mai bun decât un „da.” Încercați să-l obțineți. Dacă ajungeți la „așa e,” într-o negociere, veți crea momente de cotitură.
- Folosiți un rezumat pentru a declanșa un „așa e.” Un bun rezumat se compune dintr-o etichetare combinată cu o reformulare. Identificați, rearticulați și confirmați afectiv „perspectiva asupra lumii...” a interlocutorului.

MODIFICAȚI-LE REALITATEA

Intr-o dimineată, în Port-au-Prince, capitala statului Haiti, am primit un apel la biroul FBI de la nepotul unui potentat local. Vorbea atât de repede încât a trebuit să repete de trei ori ce spunea înainte să înțeleg. În cele din urmă am reușit să prind esența: niște răufăcători o răpiseră pe mătușa lui din mașină, cerând o recompensă de 150.000 de dolari.

— Dă-ne banii, i-au spus răpitorii, sau mătușa ta va muri.

În perioada haotică, plină de nelegiuiri care a urmat războalei din 2004 care l-a răsturnat de la putere pe președintele Jean-Bertrand Aristide, Haiti a depășit Columbia, ocupând primul loc în ierarhia țărilor cu cele mai multe răpiri de pe continentele americane. Cu opt-zece oameni răpiți în fiecare zi la o populație de opt milioane de locuitori, Haiti avea onoarea dubioasă de avea rata cea mai ridicată de răpiri din lume.

În timpul acestei avalanșe de răpiri și amenințări cu moartea, eu eram principalul negociator în răpiri al FBI-ului. Nu

mai văzusem niciodată așa ceva. La fiecare oră părea să vină câte o nouă știre despre o altă răpire. Atacurile se petreceau în miezul zilei chiar în Port-au-Prince: 14 studenți răpiți dintr-un microbuz școlar, un misionar american pe nume Phillip Snyder împușcat într-o ambuscadă și răpit împreună cu un băiat haitian cu care se îndrepta către Michigan pentru o operație la ochi, politicieni și oameni de afaceri din Haiti răpiți din casă în toiul zilei. Nimeni nu era imun la acest fenomen.

Majoritatea răpirilor se petreceau după același tipar: niște răpitori cu măști de schi pe față înconjurau casa sau mașina, se foloseau de un pistol ca să intre și apoi extrăgeau o victimă vulnerabilă, de regulă un copil, o femeie sau o persoană vârstnică.

La început, exista posibilitatea ca răpirile să aibă o motivație politică, deoarece diferite găști încercau să răstoarne noul guvern din Haiti. Această ipoteză s-a dovedit a fi eronată. Criminalii din Haiti sunt renumiți pentru folosirea metodelor brutale pentru a-și îndeplini obiective politice; în privința răpirilor însă, era vorba strict despre afaceri.

Voi explica ulterior cum am pus cap la cap toate elementele pentru a descoperi identitatea atacatorilor și ce urmăreau ei cu adevărat, informații esențiale pentru negocierea și destructurarea acestor găști. Vreau să vorbim mai întâi despre trăsătura definitorie a negocierii cu mize ridicate, pe viață și pe moarte, respectiv cât de mică este partea vizibilă în acest tip de negocieri.

Când nepotul politicianului a primit în acea zi de luni apelul prin care i se cerea să plătească banii pentru a salva viața mătușii, era atât de înmărmurit încât se gândea la un singur lucru: cum să-i plătească pe răpitori. Reacția lui era logică: dacă primești un apel de la niște criminali brutali care spun că-ți vor omorî mătușa dacă nu-i plătești imediat, ți se pare imposibil să poți întoarce situația în favoarea ta. Așa că le dai banii iar ei îți eliberează persoana dragă, nu?

Greșit. Poți întotdeauna să întorci situația în favoarea ta. Negocierea nu se supune niciodată unei formule liniare: adună X cu Y ca să obții Z. Avem cu toții unghiuri moarte iraționale, nevoi ascunse și noțiuni pe care nu le exprimăm.

Odată ce veți înțelege această lume subterană a nevoilor și gândurilor neexprimate, veți descoperi un univers de variabile pe care le puteți folosi pentru a schimba nevoile și așteptările interlocutorului. Între folosirea fricii de termene limită a anumitor oameni și puterea misterioasă a numerelor ciudate, până la relația noastră prost înțeleasă cu echitatea, există întotdeauna modalități de a modifica relația interlocutorului nostru cu realitatea astfel încât să rezoneze cu ceea ce vrem de fapt să le oferim, nu cu ceea ce ei cred inițial că li se cuvine.

NU FACEȚI COMPROMISURI

Să ne întoarcem la plata cerută, 150.000 dolari. Am fost învățați să căutăm soluția din care ambele părți să câștige, să facem concesii, să fim rezonabili. Care ar fi, în cazul de față, o soluție reciproc avantajoasă? Care ar fi compromisul? Logica tradițională a negocierii pe care o învățăm de la vârste fragede, cea care pune mare preț pe compromisuri, ar spune „Hai să împărțim diferența și să le oferim 75.000 de dolari. Vom fi cu toții mulțumiți.”

Nu. Pur și simplu, nu. Abordarea prin care toate părțile trebuie să câștige, pe care o promovează atât de mulți experți în negociere e de regulă inefficientă, adesea chiar dezastruoasă. În cel mai bun caz, ea nu va mulțumi niciuna dintre părți. Și dacă o aplicați cu o persoană care are o abordare de tip totul sau nimic veți fi în mare eroare.

Va trebuie desigur, așa cum am amintit anterior, să aveți o abordare cooperantă, empatică, cu care să construiți

relații, permițându-vă să ajungeți la un acord cu interlocutorul. Trebuie să vă debarasați însă de această naivitate. Un compromis de felul „împărțirii diferenței” poate conduce la rezultate groaznice. Compromisul e adesea un „rezultat prost” iar una dintre temele principale ale acestui capitol este că „un rezultat prost e mai rău decât niciun rezultat.”

Chiar și când este vorba despre o răpire?

Da. Un rezultat prost în cazul unei răpiri înseamnă că cineva plătește și niciun ostatic nu scapă cu viață.

Ca să înțelegeți ce vreau să spun despre compromisuri, permiteți-mi să vă ofer un exemplu: o femeie vrea ca soțul ei să poarte pantofi de culoare neagră la costum. Soțul ei nu vrea, el preferă pantofii maro. Ce pot face ei? Fac un compromis, amândoi renunță parțial la cerințele lor, așa că el poartă un pantof negru și unul maro. Este acesta un rezultat optim? Nu! Acesta este de fapt cel mai *prost* rezultat posibil. Oricare dintre cele două rezultate – maro sau negru – ar fi fost mai bun decât compromisul.

Când mai vreți să faceți un compromis, aduceți-vă aminte de pantofii desperecheați.

De ce suntem atât de îmbibați cu noțiunea de compromis dacă de cele mai multe ori ne conduce la niște rezultate nefericite?

Adevărata problemă a compromisului constă în faptul că are reputația unui concept extraordinar, atât în lumea politicului cât și în alte domenii. Compromisul, ni se spune pe șleau, reprezintă un bun moral sacru.

Să ne gândim atunci la cererea de răscumpărare: corect ar fi să nu plătim o recompensă, iar nepotul nu vrea să plătească nimic. De ce ar oferi el 75.000 de dolari, darmite 150.000, drept recompensă? Solicitarea celor 150.000 de dolari nu are niciun fel de valoare. Indiferent de compromisul acceptat, nepotul se alege cu un rezultat nefericit.

Vreau să vă atrag atenția că orice fel de compromis ar fi de rahat. Nu facem compromisuri pentru că sunt juste; facem compromisuri pentru că sunt la îndemână și pentru că ne ajută să ne apărăm reputația. Facem compromisuri pentru a putea spune că am împărțit prada jumi-juma. În esență, facem compromisuri pentru a rămâne în zona de confort. Majoritatea persoanelor care intră într-o negociere sunt mâinate de frica sau dorința de a evita consecințele negative. Prea puțini sunt cei care acționează conform propriilor obiective.

Nu acceptați compromisurile și – iată o regulă simplă – *nu împărțiți niciodată diferența pe din două*. Soluțiile creative presupun aproape întotdeauna un anumit nivel de risc, enervare, confuzie și conflict. Acomodarea și compromisul nu produc niciuna dintre cele de mai sus. Trebuie să acceptați și părțile mai neplăcute. Dincolo de ele se găsesc adevăratele înțelegeri bune. Și asta face un negociator de top.

TERMENELE LIMITĂ: FOLOSIȚI-VĂ DE TIMP

În orice negociere, timpul reprezintă una dintre variabilele fundamentale. Simpla trecere a timpului, și ruda ei mai tăioasă, termenul limită, constituie forțele care duc orice înțelegere la îndeplinire.

Indiferent dacă termenul limită e real și absolut sau pur și simplu o linie pe nisip, el vă poate păcăli să credeți că a obține pe loc o înțelegere, orice înțelegere, e mai important decât a obține o înțelegere bună. Termenele limită îi fac adesea pe oameni să spună și să facă lucruri contrare propriilor interese pentru că avem cu toții tendința naturală de a ne grăbi pe măsură ce termenul limită se apropie.

Un bun negociator își va impune să reziste acestei tentații, profitând însă de ea atunci când se manifestă la ceilalți. Nu e

chiar așa de ușor. Întrebați-vă: de ce provoacă presiune și anxietate un termen limită? Răspunsul îl constituie consecințele: percepția unei viitoare pierderi – „Pică tranzacția!” ne țipă o voce lăuntrică într-un viitor imaginat – în caz că nu reușim să obținem rezolvarea până la un anumit moment.

Dacă permitem variabilei timp să ne facă să gândim astfel, ne luăm singuri prizonieri, creând un mediu în care comportamentele noastre sunt reactive, în care facem alegeri proaste iar interlocutorul se poate relaxa, lăsând termenul limită imaginar să lucreze, împreună cu reacțiile voastre, în favoarea lui.

Da, am folosit cuvântul „imaginar.” În toți anii în care am lucrat în sectorul privat, i-am întrebat aproape pe toți antreprenorii sau directorii cu care am lucrat dacă, pe parcursul carierei lor, au văzut vreodată sau au luat parte la o negociere în care un termen limită depășit a avut repercusiuni negative. Dintre cele câteva sute de astfel de clienți, un singur domn a stat pe gânduri, apoi a răspuns afirmativ. Termenele limită sunt adesea arbitrare, aproape întotdeauna flexibile și rareori atrag consecințele pe care credem – sau ni se spune – că le vor atrage.

Termenele limită constituie un bau-bau al negocierilor, fiind provocate aproape în totalitate de noțiuni din imaginația noastră și care ne sperie fără un motiv concret. Clienților pe care-i instruim le repetăm formula „a nu ajunge la nicio înțelegere e mai bine decât a ajunge la o înțelegere proastă.” Dacă veți putea accepta cu adevărat această formulă, iar clienții încep să creadă că au la dispoziție tot timpul de care au nevoie pentru a desfășura negocieri ca la carte, răbdarea devine arma lor redutabilă.

La câteva săptămâni după declanșarea exploziei de răpiri din Haiti, am început să observăm două tipare. Mai întâi, exista o predilecție pentru ziua de luni, de parcă răpitorii ar fi fost niște oameni foarte muncitori și ar fi vrut să se apuce încă de la începutul săptămânii de treabă. Al doilea era că răufăcătorii

deveneau din ce în ce mai dornici să primească banii până la venirea weekendului.

La început nu înțelegeam aceste tipare. Ascultând însă cu atenție răpitorii și interogând ostaticii pe care îi eliberam, am descoperit un fapt care ar fi trebuit să fie evident de la bun început: aceste răpiri nu aveau deloc un caracter politic. Acești răufăcători erau pur și simplu niște amatori care voiau să primească banii până vineri ca să se poată distra în weekend.

De îndată ce am înțeles acest tipar și termenul limită pe care-l impuneau răpitorii, aveam la dispoziție două informații cheie care ne confereau avantajul.

Mai întâi, dacă lăsam să se acumuleze tensiunea trăgănând negocierile până joi sau vineri, puteam obține o înțelegere mult mai favorabilă. În al doilea rând, fiindcă nu ai nevoie de 150.000 de dolari ca să te distrezi un weekend în Haiti, puteam oferi sume mult, mult mai mici, și care să fie totuși suficiente.

Din felul în care erau formulate amenințările ne puteam da seama cât de aproape eram de termenul limită pe care și-l auto-impuneau răpitorii. „Dă-ne banii sau o ucidem pe mătușă ta” e o amenințare de început, deoarece nu se precizează un orizont de timp. Când în orice fel de negociere amenințările devin mai concrete, se semnalizează apropierea de consecințe reale, la un moment real, concret. Pentru a putea evalua nivelul de intensitate al unei amenințări, eram atenți la numărul de întrebări din cele patru – Ce? Cine? Când? Cum? – la care se răspundea în cadrul amenințării. Când amenință, oamenii lasă loc, conștient sau inconștient, unor ambiguități sau porțițe de scăpare pe care intenționează să le folosească pe deplin. Aceste porțițe de scăpare se răreau pe măsură ce timpul trecea, iar acest tipar se manifesta în mod repetat și asemănător în cadrul unor situații diferite de răpire.

Înarmat cu această informație, am ajuns să mă aștept ca răpirile să urmeze o logică a desfășurării pe parcursul a patru

zile. Răpirile nu deveneau mai plăcute pentru victime, însă cu siguranță acest tipar le face mai previzibile și mult mai ieftine pentru familiile acestora.

Termenele limită nu pot fi exploatate doar în cazuri de răpire. Către finalul lunii, reprezentanții de vânzări au tendința să ofere prețuri mai bune, pe măsură ce se apropie termenul limită la care li se evaluează tranzacțiile perfectate. Iar oamenii din departamentele de vânzări ale marilor corporații lucrează pe bază trimestrială, fiind mai vulnerabili pe măsură ce se apropie închiderea de trimestru.

Știind acum că negociatorii se folosesc de termenele limită ale interlocutorilor pentru a obține mai mult, s-ar putea să vă închipuiți că e mai bine să nu vă dezvăluiți termenele limită. Majoritatea experților de modă veche vă sfătuiesc să procedați astfel.

În bestsellerul din 1980 *You Can Negotiate Anything*,¹ expertul în negocieri Herb Cohen povestește cum a perfectat prima mare tranzacție pentru care compania lui l-a trimis în Japonia să negocieze cu un furnizor.

Când a ajuns, interlocutorii l-au întrebat cât avea de gând să stea, iar Cohen a zis o săptămână. Următoarele șapte zile, gazdele l-au ținut în petreceri, tururi și vizite, orice numai negociere, nu. Interlocutorii lui Cohen nu au pornit concret negocierea decât atunci când mai avea puțin și trebuia să plece, iar cele două părți au parafat detaliile finale în drum spre aeroport.

Cohen a aterizat în Statele Unite cu senzația că fusese păcălit și că a cedat prea ușor din cauza presiunii termenului limită. Privind în urmă, le-ar mai fi dezvăluit termenul limită? Nu, spune Cohen, pentru că astfel le-am pus la dispoziție un avantaj pe care inițial nu-l aveau: „ei știau termenul meu limită, dar eu nu-l știam pe al lor.”

Această mentalitate este foarte răspândită în zilele noastre. Văzând că există o regulă simplă de urmat și presupunând că

un termen limită reprezintă o slăbiciune strategică, majoritatea negociatorilor ascultă de sfatul lui Cohen și ascund termenul limită.

Să vă zic un mic secret: Cohen, și toată turma de „experți” în negociere care se iau după sfatul lui, nu au dreptate. Termenele limită funcționează în ambele sensuri. E posibil ca Cohen să fi fost preocupat de reacția șefului dacă s-ar fi întors din Japonia fără să ajungă la un acord. Aceasta este cheia: dacă negocierea s-a încheiat pentru una dintre părți, ea s-a încheiat și pentru cealaltă.

Don A. Moore, profesor la Haas School of Business de la University of California, Berkeley susține chiar că a ascunde un termen limită îl pune pe negociator în cea mai proastă poziție. Pe baza studiilor pe care le-a efectuat, Moore a constatat că a-ți ascunde termenul limită sporește dramatic riscul de a ajunge într-un impas, din cauză că a avea un termen limită te împinge să faci mai repede concesii, însă cealaltă parte, crezând că are la dispoziție mai mult timp, va rezista mai multă vreme.

Imaginați-vă cum ar fi dacă proprietarii de echipe din NBA ar stabili un termen limită pentru transferuri în timpul negocierilor pentru contracte și nu ar anunța sindicatul jucătorilor. Aceștia ar face concesii peste concesii pe măsură ce termenul limită se apropie, provocând sindicatul să negocieze dincolo de acest termen limită secret. Într-un fel, a ascunde un termen limită înseamnă că negociezi cu tine însuși; or, procedând astfel, vei pierde întotdeauna.

Moore a descoperit că dacă negociatorii își informează interlocutorii despre termenul lor limită pot obține rezultate mai bune. E adevărat. Mai întâi, dacă vă dezvăluiți termenul limită, reduceți riscul de a ajunge într-un impas. În al doilea rând, dacă adversarul vă cunoaște termenul limită, va ajunge mai repede la partea concretă a negocierii și la momentul în care va trebui să facă concesii.

Mai am un singur lucru de spus înainte de a continua: termenele limită nu sunt aproape niciodată definitive. E mai important să dăm curs procesului negocierii și să avem o intuiție generală asupra duratei de timp necesare. Veți constata poate că sunt mai multe lucruri de obținut decât v-ar permite timpul rămas până la termenul limită.

ECHITABIL NU EXISTĂ

În săptămâna a treia, la cursul meu de negocieri jucăm jocul meu preferat, respectiv, cel care le arată studenților mei cât de mult nu se înțeleg pe ei înșiși (da, știu, sunt o persoană crudă).

Acest joc se numește Jocul Ultimatumului și funcționează în felul următor: după ce împart studenții în cupluri în care unul este „cel care propune” și altul „cel care acceptă”, îi dau fiecărui student care propune 10 dolari. El trebuie apoi să ofere celui care acceptă o sumă rotundă în dolari. Dacă cel care acceptă e de acord, primește ce i se oferă, iar cel care propune rămâne cu restul. Dacă cel care acceptă refuză însă oferta, niciunul nu se alege cu nimic iar cei 10 dolari se întorc la mine.

Este irelevant dacă ei „câștigă” și păstrează banii sau „pierd” și trebuie să-i dea înapoi (cu excepția portofelului meu). E mult mai importantă oferta pe care o fac. Partea șocantă e că, aproape fără excepție, indiferent ce alegere fac, ei se trezesc în minoritate. Indiferent dacă aleg 6 cu 4 dolari, 5 cu 5, 7 cu 3, 8 cu 2 etc., după ce se uită în jur constată inevitabil mirați că nicio variantă nu a fost aleasă cu predilecție. Vorbim de faptul simplu de a împărți 10 dolari „găsiți”, și cu toate acestea nu există un consens în privința a ce ar constitui o împărțire „echitabilă” sau „rațională” a lor.

După ce am făcut acest experiment, mă duc în fața clasei și le spun ceva care nu le face plăcere: raționamentele pe care le-a aplicat fiecare student sunt 100% iraționale și afective.

„Ce?” vor spune ei. „Eu am ales rațional.”

Le demonstrez apoi că se înșală. Mai întâi, cum pot susține că folosesc rațiunea dacă au rezultat oferte atât de diferite? Asta e și ideea: nu au gândit rațional. Au presupus doar că și celălalt va gândi la fel ca ei. „Dacă negociați gândindu-vă că și celălalt gândește la fel ca voi, vă înșelați”, le spun. „Asta nu e empatie, ci proiecție.”

Merg apoi și mai departe: de ce, îi întreb, nu a oferit nimeni 1 dolar, care e cea mai rațională ofertă din punctul de vedere al celui care propune și care nici pentru cel care acceptă nu poate fi respinsă din punct de vedere logic? Și dacă ar fi propus 1 dolar și ar fi fost respinși – ceea ce se și întâmplă – de ce au fost refuzați?

„Toți cei care ați propus mai mult de 1 dolar ați făcut o alegere afectivă,” le spun. „Iar dacă printre cei care trebuiau să accepte există oameni care au refuzat 1 dolar, de când e mai bine să te alegi cu 0 dolari în loc de 1 dolar? S-au schimbat cumva regulile economice?”

Studentii care se consideră actori raționali sunt nedumeriți de aceste concluzii. Însă ei nu sunt actori raționali. Niciun om nu e. Cu toții suntem iraționali, cu toții judecăm în funcție de emoții. Emoțiile reprezintă un element necesar în procesul de luare a deciziilor, pe care-l ignorăm în detrimentul nostru. Această revelație e deosebit de puternică pentru oameni.

În cartea *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*,² cercetătorul în neuro-științe Antonio Damasio explică o descoperire extraordinară pe care a făcut-o. Studiind oameni care au suferit leziuni în zona unde se generează emoțiile în creier, el a constatat că toți aveau ceva straniu în comun: nu puteau lua decizii. Puteau să descrie în termeni logici pașii pe care-i urmau, însă nu puteau să facă nici măcar cea mai elementară alegere.

Cu alte cuvinte, deși folosim logica pentru a raționa când luăm o decizie, *procesul concret de luare a unei decizii* este guvernat de emoții.

CUVÂNTUL CU E: DE CE ESTE ATÂT DE PUTERNIC, CÂND SĂ-L FOLOSIM, ȘI CUM

„Echitabil” este cel mai puternic cuvânt în negocieri. Ca oameni, suntem foarte influențați de senzația de respect. Oamenii se conformează unor acorduri dacă au senzația că sunt tratați echitabil și se răzvrătesc dacă simt că nu sunt tratați echitabil.

După un deceniu de studii în imagistica cerebrală s-a constatat că activitatea neuronală a oamenilor, în special în cortexul insular care reglementează emoțiile, reflectă gradul de echitabilitate al interacțiunilor sociale. Chiar și primatele sunt programate să respingă nedreptatea. Într-un studiu celebru, două maimuțe capucin au primit aceeași sarcină, doar că uneia i s-au dat ca recompensă niște struguri dulci, în timp ce cealaltă a primit castraveți. Ca reacție la această nedreptate profundă, maimuța care a primit castraveți a fost foarte furioasă.

După ani de experiență cu Jocul Ultimatumului, am constatat că majoritatea celor care au rolul de a accepta, vor refuza invariabil orice ofertă care e mai mică decât jumătate din suma cu care încep cei care propun. Odată ce ajungi la un sfert din sumă se simt deja insultați. Majoritatea oamenilor preferă să facă o alegere irațională și să dea cu piciorul la un dolar gratis în loc să accepte o ofertă derizorie, pentru că valoarea afectivă negativă a nedreptății e mai mare decât valoarea rațională, pozitivă, a banilor.

Această reacție irațională în fața nedreptății se manifestă și în cadrul tranzacțiilor economice cu mize mari.

Mai țineți minte ce frumos a interpretat Robin Williams vocea duhului din lampă în filmul de animație Disney, *Aladdin*?

Pentru că a vrut să dăruiască ceva copiilor, ceva care să-i bucure, a acceptat să joace doar pentru 75.000 de dolari, mult sub suma de 8 milioane de dolari pe care o cerea în mod obișnuit. După aceea, s-a întâmplat ceva neprevăzut: filmul a devenit un mare succes, iar încasările s-au cifrat la 504 milioane de dolari.

Williams a fost foarte supărat din acest motiv.

Dacă privim această situație gândindu-ne la Jocul Ultimatumului, Williams nu s-a supărat din cauza banilor, ci din cauza nedreptății percepute. El nu s-a plâns de contract decât când filmul a dat lovitura, iar el și agentul lui au susținut mult timp că au fost înșelați.

Din fericire pentru Williams, Disney a vrut ca starul să fie fericit. După ce i-au demonstrat inițial partea evidentă – faptul că semnase contractul fără să aibă alte pretenții – Disney i-a făcut cadou vedetei un tablou de Picasso evaluat la aproximativ 1 milion de dolari.

Iranul nu a avut însă norocul lui Robin Williams.

În ultimii ani, Iranul a trebuit să suporte un regim de sancțiuni internaționale care au costat țara respectivă peste 100 de miliarde de dolari pierduți în investiții străine și venituri din petrol de dragul unui program de îmbogățire a uraniului care nu le poate asigura decât 2% din necesarul energetic. Cu alte cuvinte, ca și studenții care refuză 1 dolar pentru că oferta pare jignitoare, Iranul și-a sabotat singur principala sursă de venit – petrolul și gazele naturale – pentru un proiect energetic cu randament redus.

De ce? Din nou, din motive de echitate.

Din punctul de vedere al iranienilor, nu este corect ca mari-le puteri, care laolaltă au mii de arme nucleare, să poată decide dacă ei pot folosi energia nucleară. Iranul se mai întreabă de ce este considerat un stat rebel pentru că îmbogățește uraniul, în condițiile în care atât India cât și Pakistan, care au obținut arme nucleare în mod clandestin, sunt acceptate ca membri ai comunității internaționale?

Într-un interviu televizat, fostul negociator pe probleme nucleare din Iran, Seyed Hossein Mousavian a pus punctul pe i. „Problema nucleară pentru Iran nu o reprezintă energia nucleară,” a zis el, „ci apărarea integrității și suveranității împotriva presiunilor externe.”

Poate că nu aveți încredere în Iran, dar acțiunile lor demonstrează destul de evident că respingerea unei nedreptăți percepute, chiar și cu un cost substanțial, reprezintă o motivație foarte puternică.

Odată ce veți înțelege ce dinamică afectivă, distrugătoare și complexă se află în spatele noțiunii de „echitate,” veți putea realiza de ce „echitabil” este un cuvânt foarte puternic pe care trebuie să-l folosiți cu grijă.

Dintre cele trei moduri în care cuvântul-bombă cu E poate fi aruncat, doar unul singur este pozitiv.

Întrebuințarea cea mai frecventă a cuvântului implică o manevră defensivă, ca la judo, care destabilizează adversarul. Această manipulare se exprimă de regulă sub forma „Vrem doar un rezultat echitabil.”

Gândiți-vă la ultima dată când cineva v-a acuzat de o nedreptate. Pun pariu că veți recunoaște că v-a declanșat imediat o senzație de jenă, că v-ați plasat într-o poziție defensivă. Aceste sentimente sunt adesea inconștiente și conduc frecvent la o concesie irațională.

O prietenă de-a mea își vindea casa din Boston pe o piață în declin, acum câțiva ani. A primit o ofertă mult mai mică decât își dorea – pentru ea a reprezentat o pierdere mare – prin urmare și-a atacat potențialul cumpărător cu cuvântul cu E.

„Vrem doar un preț echitabil,” a zis ea.

Simțindu-se afectat emoțional de această acuzație implicată, cumpărătorul a făcut o ofertă mai avantajoasă.

Dacă sunteți ținta unei astfel de acuzații, trebuie să vă dați seama că interlocutorul nu urmărește neapărat să vă stoarcă de

bani; ca și prietena mea, interlocutorul ar putea fi pur și simplu copleșit de împrejurări. Cel mai bun răspuns, în orice caz, este să inspirăți adânc și să vă înfrânați dorința de a ceda. După aceea, veți spune „OK, îmi cer scuze. Hai să ne oprim și să ne întoarcem la punctul de unde ați început să simțiți că vă tratez nedrept și să rezolvăm situația.”

Al doilea fel în care se poate arunca bomba E e mai nociv. În acest caz, interlocutorul vă va acuza în linii mari că sunteți nedrepti sau obtuși, spunând „V-am făcut o ofertă echitabilă.” E un atac meschin menit să vă distragă atenția și să vă manipuleze să cedați.

Ori de câte ori cineva încearcă metoda asta cu mine, îmi aduc aminte de ultimul blocaj în NFL.

Negocierile intrau în ceasul al 12-lea iar asociația jucătorilor din NFL (NFLPA) susținea că înainte de a accepta varianta finală a acordului, voiau ca proprietarii să-și publice bilanțurile contabile. Ce au răspuns proprietarii de echipe?

„Am făcut jucătorilor o ofertă echitabilă.”

Observați mutarea de geniu al răului: în loc să-și publice informațiile financiare sau să refuze să facă asta, proprietarii au schimbat subiectul atrăgând atenția asupra unei presupuse lipse de înțelegere a echității din partea NFLPA.

Dacă vă aflați în această situație, cea mai bună reacție este de a oglindi pur și simplu cuvântul cu E care v-a fost aruncat. „Echitabil?” veți răspunde, făcând o pauză pentru a lăsa puterea cuvântului să-i afecteze, așa cum ar fi trebuit să vă afecteze pe voi. Continuați cu o etichetare: „Se pare că sunteți gata să veniți cu dovezi în acest sens,” ceea ce ar implica fie publicarea datelor financiare, fie oferirea unor informații care să contrazică pretinsa lor echitate, fie furnizarea mai multor date de analizat decât aveți înainte. Astfel, atacul lor este contrat.

Cea de-a treia manieră prin care puteți folosi cuvântul cu E e preferata mea deoarece e pozitivă și constructivă. Prin ea se pun bazele unei negocieri oneste și empatică.

Iată cum o folosesc: la începutul unei negocieri, voi spune „Vreau să aveți tot timpul senzația că vă tratez echitabil. Vă rog să mă opriți oricând credeți că sunt nedrept, și vom discuta despre probleme.”

E simplu și limpede și mă prezintă într-o lumină onestă. Făcând această afirmație, le dau de înțeles celorlalți că pot folosi acest cuvânt dacă îl folosesc cu onestitate. Ca negociator, ar trebui să urmăriți să aveți reputația de om echitabil. Reputația poate să vă ajute chiar înainte de începerea negocierii. Lăsați-o să vă ajute de o manieră prin care vă deschide calea către succes.

CUM DESCOPERIȚI FACTORII EMOȚIONALI CARE STAU LA BAZA LUCRURILOR PE CARE PUNE PREȚ INTERLOCUTORUL VOSTRU

Cu câțiva ani în urmă, am descoperit cartea *How to Become a Rainmaker*,³ și îmi place să o frunzăresc ocazional pentru a-mi reîmprospăta cunoștințele despre factorii emoționali care stau la baza deciziilor pe care le luăm. Cartea explică excelent munca în vânzări nu ca pe o dezbatere rațională, ci ca o activitate de încadrare afectivă.

Dacă puteți face interlocutorul să-și dezvăluie problemele, durerea și obiectivele neîndeplinite – dacă puteți ajunge la ceea ce cumpără *cu adevărat* oamenii – atunci le puteți vinde o viziune asupra problemei lor în cadrul căreia propunerea voastră reprezintă soluția ideală.

Priviți situația la nivelul cel mai simplu. Ce vinde un om de treabă care lucrează ca babysitter? Nu vinde îngrijirea copilului, ci o seară relaxantă pentru părinții lui. Cineva care vinde cămine? Camere încălzite, confortabile, bune de petrecut timp împreună cu familia. Un lăcătuș? O senzație de siguranță.

Cunoscând factorii emoționali puteți reliefa beneficiile oricărei înțelegeri într-un limbaj care va merge la sufletul interlocutorului.

MODIFICAȚI-LE REALITATEA

Dacă modificăm una sau două variabile, pentru aceeași persoană suma de 100 de dolari poate reprezenta o victorie glorioasă sau un afront atroce. Recunoașterea acestui fenomen vă permite să modificați realitatea, transformând un afront într-o victorie.

Să vă dau un exemplu. Am o cană de cafea, roșu cu alb, cu steagul Elveției. Nu e ciobită, dar e uzată. Cât ați fi dispuși să dați pe ea, în adâncul sufletului vostru?

E destul de probabil să-mi oferiți o sumă în jurul a 3 dolari și 50 de cenți.

Să zicem că acum cana e a voastră. Vreți să mi-o vindeți. Așa că spuneți-mi cât valorează.

Veți spune probabil o sumă între 5 și 7 dolari.

În ambele situații, vorbim despre aceeași cană. Nu am făcut decât să v-o pasez, și cu asta i-am schimbat complet valoarea.

Imaginați-vă că v-aș oferi 20 de dolari ca să faceți un drum de trei minute până la o cafenea ca să-mi faceți rost de o cană de cafea. Veți gândi că dacă vă dau 20 de dolari pentru trei minute din timpul vostru, ați câștiga 400 de dolari pe oră. Veți fi foarte încântați.

Ce-ați zice dacă ați afla că drumul pe care l-ați făcut m-a făcut să câștig un milion de dolari? În loc să fiți în culmea fericirii că ați câștigat 400 de dolari pe oră, v-ați simți revoltați că ați fost înșelați.

Valoarea celor 20 de dolari, ca și valoarea căinii, nu s-au modificat. Ceea ce s-a schimbat este însă perspectiva voastră

asupra lor. Prin simpla lor reprezentare, cei 20 de dolari vă pot face să vă simțiți fericiți sau dezgustați.

Nu vă spun toate astea ca să dezvălui afectivitatea și iraționalitatea procesului decizional al oamenilor. Am vorbit deja despre asta. Ceea ce vreau să spun însă este că deși deciziile noastre sunt în bună măsură iraționale, asta nu înseamnă că nu există tipare, principii și reguli consecvente în spatele manierei în care acționăm. Odată ce cunoașteți aceste tipare mentale, puteți vedea modurile în care ele pot fi influențate.

Teoria perspectivelor reprezintă de departe cea mai bună teorie pentru descrierea principiilor deciziilor noastre iraționale. Elaborată în 1979 de către psihologii Daniel Kahneman și Amos Tversky, teoria perspectivelor descrie felul în care oamenii aleg între opțiuni diferite care presupun un risc, la fel ca în cadrul unei negocieri. Teoria susține că oamenii au o atracție către lucrurile sigure în defavoarea celor care implică o anume probabilitate, chiar și atunci când probabilitatea ar reprezenta o alegere mai bună. Această predilecție este cunoscută sub numele de *efect de siguranță*. Oamenii își asumă riscuri mai mari pentru a evita pierderi decât pentru a obține câștiguri. Acest fenomen se numește *intoleranța la pierderi*.

Iată motivul pentru care oamenii care nu au nevoie de asigurare, din punct de vedere statistic, își cumpără totuși o poliță. Gândiți-vă și la următoarea situație: o persoană căreia i se spune că are o șansă de 95% să primească 10.000 de dolari, sau o șansă de 100% să primească 9.499 de dolari, va evita riscul și va prefera alegerea 100% sigură, în timp ce aceeași persoană căreia i se spune că are o șansă de 95% să piardă 10.000 de dolari sau o șansă de 100% să piardă 9.499 de dolari va face alegerea în oglindă, riscând să piardă suma mai mare pentru care probabilitatea e de 95% pentru a evita pierderea. Posibilitatea unei pierderi inspiră mai mult risc decât posibilitatea unui câștig egal.

Pe parcursul următoarelor pagini voi detalia câteva tactici din teoria perspectivelor pe care le puteți folosi în avantajul vostru. Înainte de a începe, permiteți-mi însă să vă împărtășesc o informație esențială despre evitarea riscurilor: într-o negociere dură, nu e suficient să demonstrați celuilalt că puteți să-i dați ceea ce-și dorește.

Pentru a dobândi o putere reală, trebuie să-l convingeți că are ceva concret de pierdut dacă nu reușiți să ajungeți la o înțelegere.

1. ANCORĂȚI-LE EMOȚIILE

Pentru a putea modifica realitatea interlocutorului, trebuie să porniți de la elementele esențiale ale empatiei. Începeți așa-dar cu un audit al acuzațiilor prin care să le recunoașteți toate temerile. Ancorându-le emoțiile în pregătirea unei pierderi, veți zgândări intoleranța la risc a interlocutorului care se va repezi să-l evite, dacă i se oferă ocazia.

În primul meu proiect de consultanță după ce am plecat din FBI am avut onoarea de a instrui echipa națională de negociatori în răpiri a Emiratelor Arabe Unite. Din nefericire, pe parcursul proiectului au apărut probleme în relația cu antreprenorul general (eu fiind un subcontractor). Problemele s-au acutizat atât de tare încât am fost nevoit să le spun angajaților pe care-i recrutasem pentru acest proiect, care în mod normal câștigau 2.000 de dolari pe zi, că nu le voi putea oferi pe o perioadă de câteva luni decât 500 de dolari.

Știam exact ce urmau să facă dacă le spuneam direct cum stau lucrurile: aveau să râdă de mine. Așa că i-am sunat pe rând la telefon și am început puternic cu un audit al acuzațiilor.

— Am o propunere groaznică pentru tine, am zis, făcând o pauză până când îmi spuneau să continui. După ce vei închide, o să crezi că sunt un om de afaceri foarte prost. O să crezi că nu sunt în stare să fac un buget sau un plan. O să crezi că Chris

Voss e un gargaragiu. Primul lui proiect după ce pleacă din FBI și dă chix complet. Nu știe cum să aibă grijă de lucruri. Poate că m-a și mințit.

După aceea, odată ce le ancorasem emoțiile într-un câmp minat de așteptări scăzute, am profitat de intoleranța la pierderi.

— Totuși, voiam să profit de ocazie să-ți fac o propunere, înainte de a mai zice și altora despre ea, am zis.

Dintr-o dată, apelul nu mai era despre reducerea onorariului de la 2.000 de dolari la 500 de dolari, ci despre cum să nu pierzi 500 în fața altuia.

Cu toții au acceptat. Fără contraoferte, fără să se plângă. Dacă nu le-aș fi ancorat emoțiile într-un cadru negativ, percepția lor asupra sumei de 500 de dolari ar fi fost cu totul alta. Dacă aș fi sunat pur și simplu și le-aș fi spus „Pot să-ți dau 500 de dolari pe zi. Ce crezi?” ar fi luat-o ca pe o insultă și mi-ar fi trântit telefonul în nas.

2. LĂSAȚI-L PE CELĂLALT SĂ ÎNCEAPĂ... DE CELE MAI MULTE ORI.

Acum vă e clar că puteți folosi în mod fericit ancorarea emoțională pentru modificarea realității interlocutorului. A începe negocierea nu e însă în mod necesar cea mai bună tactică atunci când e în joc negocierea unui preț.

Când renumitul regizor de film Billy Wilder i-a comandat celebrului scriitor de romane polițiste Raymond Chandler să scrie scenariul filmului clasic din 1944 *Asigurare de moarte*, Chandler era un novice la Hollywood. A venit însă gata să negocieze și la întâlnirea cu Wilder și producătorul filmului, Chandler a făcut prima ofertă de salariu: a cerut 150 de dolari pe săptămână și l-a avertizat pe Wilder că ar putea avea nevoie de trei săptămâni ca să termine proiectul.

Wilder și producătorul abia s-au putut abține din râs pentru că voiau să-l plătească pe Chandler cu 750 de dolari pe

săptămână și știau că un scenariu de film se scrie în luni de zile. Din fericire pentru Chandler, Wilder și producătorul țineau mai mult la relația lor cu scriitorul decât să se încurce în câteva sute de dolari, așa că li s-a făcut milă de el și au chemat un agent care să-l reprezinte pe Chandler la negocieri.

Am avut și eu un student pe nume Jerry care-și sabota groaznic negocierile salariale expunându-și primul pretențiile (permiteți-mi să vă atrag atenția că făcea asta înainte să devină studentul meu.)

La un interviu cu o firmă de intermediari financiare din New York a cerut un salariu anual de 110.000 de dolari, în bună măsură pentru că pentru el reprezenta o creștere cu 30%. Abia după ce a început să muncească și-a dat seama că firma îi plătea pe toți colegii lui cu 125.000 de dolari.

De aceea vă sugerez să lăsați interlocutorul să ancoreze negocierile monetare.

Adevărata problemă este că niciuna dintre părți nu deține complet datele problemei la începutul negocierii. Aceasta înseamnă că nu știți suficient de mult pentru a putea începe negocierea cu încredere. Cu atât mai puțin dacă nu cunoașteți valoarea de piață a ceea ce încercați să vindeți sau să cumpărați, cum era în cazul lui Jerry sau al lui Chandler.

Lăsându-i să ofere o ancoră puteți chiar să aveți noroc: am trecut prin multe negocieri în care oferta de deschidere a interlocutorului era mai mare decât *suma finală* pe care o urmăream. Dacă eu aș fi fost primul, ar fi acceptat din prima, iar eu aș fi rămas fie cu blestemul câștigătorului, fie cu regretul cumpărătorului, acele senzații neplăcute că ați plătit prea mult sau ați vândut prea ieftin.

Acestea fiind spuse, trebuie să fiți atenți atunci când îi permiteți interlocutorului să seteze un reper. Trebuie să vă pregătiți psihic să rezistați la prima ofertă. Dacă acel individ e un profesionist, un rechin, va oferi un reper extrem pentru a vă

modifica *vouă* realitatea. După aceea, atunci când vă propun doar o ofertă absurdă, ea va părea rezonabilă prin comparație, așa cum un iPhone de 400 dolari pare rezonabil după ce e redus de la un preț nebunesc de pornire de 600 de dolari.

Tendința de a lua ca reper numere extreme reprezintă o ciudățenie psihologică cunoscută ca efectul de „ancorare și ajustare”. Cercetătorii au descoperit că avem tendința să facem ajustări pornind de la primul nostru punct de referință. Spre exemplu, majoritatea oamenilor care se uită la secvența de numere $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ estimează rezultatul acestei înmulțiri cu un număr mai mare decât același șir redat în ordine inversă. Acest fenomen se datorează faptului că ne concentrăm asupra primelor numere și extrapolăm pe baza lor.

Asta nu înseamnă că vă recomand să nu aveți niciodată inițiativa. O astfel de regulă e ușor de memorat, însă, ca orice abordare simplistă, nu reprezintă întotdeauna o rețetă de succes. Dacă aveți de-a face cu un interlocutor amator, ați putea fi tentat să jucați rolul rechinului și să oferiți drept ancoră o valoare extremă. Sau, dacă cunoașteți foarte bine piața și discutați cu un profesionist care e la fel de bine informat, ați putea oferi o cifră doar pentru a accelera procesul negocierii.

Iată ce am avut de spus în privința formulării primei oferte. Țineți minte, reputația vă însoțește peste tot. Am cunoscut directori care erau renumiți pentru că-și nimiceau constant interlocutorul, până în momentul în care nimeni nu a mai vrut să mai aibă de-a face cu ei.

3. STABILIȚI UN INTERVAL

Deși a fi primul nu ajută decât în puține situații, există o modalitate prin care puteți lăsa *impresia* că faceți o ofertă, dar în același timp să și modificați realitatea. Puteți face asta menționând un interval.

Ce vreau să spun: atunci când trebuie să precizați termenii sau prețul, parați amintind o tranzacție similară care să

stabilească „marja” voastră de confort, deși această marjă trebuie să fie situația ideală din punctul vostru de vedere. În loc să spună „valorez 110.000 de dolari,” Jerry ar fi putut spune „Într-o firmă de top cum ar fi X, cineva care lucrează pe un post similar câștigă între 130.000 și 170.000 de dolari.”

Veți transmite astfel un mesaj fără să puneți interlocutorul într-o poziție defensivă. El va începe astfel să gândească în termeni mai mari. Studiile arată că oamenii cărora li se oferă o ancoră extremă își ajustează inconștient așteptările în direcția primului număr pe care-l aud. Mulți se îndreaptă direct către limita superioară pe care sunt dispuși să o accepte. Dacă Jerry ar fi oferit acest interval, firma i-ar fi oferit 130.000 de dolari, pentru că față de 170.000 era chiar un chilipir.

Într-un studiu publicat recent,⁴ câțiva psihologi de la Columbia Business School au constatat că persoanele care depun cereri de angajare și care solicită un interval salarial primesc salarii semnificativ mai mari decât cei care solicită o singură cifră, mai ales dacă intervalul era unul de „auto-încurajare” în care numărul mai mic era de fapt suma pe care o urmăreau.

Trebuie să înțelegeți că dacă oferiți un interval (și e o idee bună să procedați astfel) va trebui să vă așteptați să vi se ofere suma aflată în partea de jos a intervalului.

4. MUTAȚI DISCUȚIA CĂTRE TERMENI NEMONETARI

Oamenii au tendința să se cramponeze de întrebarea „Cât costă?” Nu încercați să prezentați însă o cifră de sine stătătoare. Veți ajunge la o tocmeală, o serie de poziții rigide definite de perspective afective ale echității și mândriei. Negocierea are o dinamică mai complexă și mai subtilă decât tocmeala.

Una dintre cele mai simple metode prin care puteți modifica realitatea interlocutorului astfel încât să accepte punctul vostru de vedere este transpunerea negocierii într-o zonă

nemonetară. După ce ați oferit o ancoră ridicată, puteți face ca oferta să pară mai rezonabilă punând pe masă lucruri neimportante pentru voi, dar care ar putea fi importante pentru interlocutor. Sau, dacă oferta lor este prea mică, ați putea cere lucruri care contează mai mult pentru voi decât pentru ei. Deoarece acest proces este uneori dificil, vom da adesea exemple pentru a putea începe căutarea unor puncte benefice ambelor părți.

Cu puțin timp în urmă am ținut niște cursuri pentru Baroul din Memphis. Pentru genul de curs pe care îl voiau ei, tariful meu ar fi în jur de 25.000 de dolari pe zi. Mi-au făcut o ofertă mult mai mică decât această sumă, pe care am ezitat să o accept. După aceea, mi-au propus să publice un articol despre mine în revista lor. Din punctul meu de vedere, era o reclamă excelentă să apar pe coperta unei reviste pe care aveau să o citească cine știe câți avocați de top (ca să nu mai zic că și mama e foarte mândră de revistă!).

Pe copertă ar fi trebuit oricum să pună ceva, așa că nu-i costa nimic în plus, iar eu le-am redus considerabil onorariul. Folosesc acest exemplu în mod constant atunci când ofer un preț. Vreau ca interlocutorul meu să se gândească și el ce alte lucruri de preț, dar fără caracter monetar, îmi poate oferi, care pe el să nu-l coste mare lucru, dar pentru mine să fie valoroase.

5. DACĂ TOT FOLOSIȚI NUMERE, OFERIȚI NUMERE CIUDATE

Orice număr, dincolo de valoarea lui intrinsecă, are o însemnătate psihologică. Și nu vreau să zic că vă place numărul 17 pentru că aveți impresia că e un număr norocos. Vreau să spun că în negocieri, unele numere par a fi mai greu de clintit decât altele.

Trebuie să țineți minte că un număr care se termină în 0 lasă senzația unei cifre temporare, a unei estimări pe care o puteți cu ușurință ajusta în urma unei negocieri. Dacă oferiți

un număr care nu pare să fi fost rotunjit – de exemplu, 37.263 dolari – oferiți senzația unei cifre la care ați ajuns în urma unui calcul temeinic. O astfel de cifră transmite seriozitate și permanență interlocutorului; folosiți așadar numerele ciudate pentru a vă întări oferta.

6. SURPRINDEȚI CU UN DAR

Puteți stimula generozitatea interlocutorului oferind o ancoră extremă apoi, după respingerea inevitabilă a interlocutorului, să le oferiți un dar surpriză fără nicio legătură.

Gesturile de conciliere neașteptate ca acesta au o mare eficiență deoarece induc o dinamică a reciprocității: interlocutorul simte nevoia să fie și el generos la rândul lui. Ei vor veni dintr-o dată cu o ofertă mai bună, sau vor căuta să vă răsplătească amabilitatea în viitor. Oamenii se simt obligați să răsplătească amabilitatea celorlalți.

Să privim această problemă din perspectiva politicii internaționale. În 1977 președintele egiptean Anwar Sadat a dus o politică de negocieri pentru un tratat de pace între Egipt și Israel, urmate de un discurs surpriză ținut în fața Knessetului, un gest generos prin care nu a făcut nicio concesie, însă a transmis semnalul unui pas decisiv pe drumul către pace.

Acum, să ne întoarcem în Haiti, unde la câteva ore după ce răpitorii puseseră mână pe mătușa lui, vorbeam la telefon cu nepotul politicianului.

Mi-a spus că familia nu avea niciun fel de posibilitate de a face rost de 150.000 de dolari, dar că ar fi putut plăti undeva între 50.000 și 85.000 de dolari. Eu care știam însă că răufăcătorii aveau nevoie doar de bani de distracție urmăream o sumă mult mai mică, de 5.000 de dolari. Nu voiam să fac compromisuri. Era o chestiune de orgoliu profesional.

L-am sfătuit să înceapă ancorând conversația într-o zonă în care să transmită ideea că nu are banii, însă să facă asta fără să spună „nu” pentru a nu le ataca frontal orgoliul.

— Cum ar trebui să fac asta? a întrebat el, la următorul apel.

Răpitorul a mai făcut o amenințare generală împotriva mătușii, cerând din nou să fie plătit.

În acest moment, i-am sugerat nepotului să pună în discuție, în mod subtil, echitatea răpitorului.

— Îmi pare rău,” răspunse nepotul, însă cum am putea noi să plătim câtă vreme tu vrei să-i faci rău?”

Prin acest mesaj s-a evocat moartea mătușii, lucru pe care răpitorii voiau să-l evite. Aveau nevoie să o țină teafără dacă sperau să primească vreun ban. Erau niște comercianți, la urma urmei.

Remarcați, vă rog, că până în acest moment nepotul nu a precizat niciun preț. Acest joc al răbdării i-a făcut într-un final pe răpitori să propună o cifră. Fără a fi fost îndemnați în acest sens, și-au redus pretențiile la 50.000 de dolari.

Acum, că realitatea răpitorilor fusese modificată în ideea acceptării unei sume mai mici, i-am spus nepotului și colegilor săi să rămână ferm pe poziții.

— Cum aș putea să fac rost de așa o sumă? i-am spus să întrebe.

Din nou, răpitorul și-a redus pretențiile la 25.000 de dolari.

Acum că-l aveam în vizor, i-am spus nepotului să facă prima oferta, o ancoră extrem de scăzută de 3.000 de dolari.

La telefon s-a lăsat tăcerea iar nepotul a început să transpire profund, însă i-am zis să stea liniștit. În momentul în care realitatea economică în care se află răpitorul se ajustează complet, se lasă întotdeauna tăcerea.

Când a vorbit din nou, răpitorul părea șocat. A continuat însă, cu o ofertă mai mică, 10.000 de dolari. După care nepotul a răspuns cu un număr ciudat care părea să reflecte un calcul minuțios al valorii vieții mătușii: 4751 de dolari.

Prețul nou? 7500 de dolari. Ca răspuns, l-am pus pe văr să zică „spontan” că mai oferă și un casetofon nou cu CD, pe

lângă cei 4.751 de dolari. Răpitorii, care nu voiau de fapt case-tofonul, au înțeles că nu mai sunt bani de primit și au acceptat.

Șase ore mai târziu, familia a plătit suma respectivă iar mătușa s-a întors acasă teafără.

CUM SĂ NEGOCIAȚI UN SALARIU MAI BUN

Unul dintre factorii cheie în evaluarea facultăților economice este nivelul remunerației absolvenților acelor facultăți. Prin urmare, în toate cursurile MBA pe care le predau le spun studenților că primul meu obiectiv este să îmbunătățesc prin propriile mele forțe calificativul facultății învățându-i cum să-și negocieze un salariu mai bun.

Voi descompune procesul în trei părți care combină metodele din acest capitol de o manieră care vă va aduce nu doar mai mulți bani, dar vă va convinge și șeful să lupte pentru cauza voastră.

FIȚI INSISTENȚI ÎN MOD AMABIL ÎN PRIVINȚA TERMENILOR NEMONETARI

Insistența amabilă reprezintă o variantă de ancorare emoțională care generează empatie cu șeful și generează un cadru psihologic propice unor discuții constructive. Cu cât veți vorbi mai mult despre problemele care nu sunt legate de salariu, cu atât veți afla mai multe dintre opțiunile aflate la dispoziția șefului. Dacă nu pot să vă satisfacă pretențiile care nu sunt legate de salariu, ar putea chiar să vă ofere mai mulți bani, așa cum i s-a întâmplat uneia din fostele mele studente, o americană născută în Franța. Ea a cerut insistent – cu un zâmbet larg – o săptămână în plus de concediu peste numărul de zile oferit în mod obișnuit de companie. Era „franțuzoaică” spunea ea, iar francezii au mai multe zile libere. Compania avea mâinile legate în această privință, dar pentru că a fost atât de încântătoare

și pentru că a introdus în discuție o variabilă care nu avea legătură cu salariul, ei au reacționat oferindu-i un salariu mai mare.

TERMENII SALARIALI FĂRĂ TERMENI DE SUCCES SUNT CA O RULETĂ RUSEASCĂ

Odată ce ați negociat un salariu, asigurați-vă că sunt bine definite așteptările pentru reușita la locul vostru de muncă, precum și indicatorii care să vă asigure următoarea mărire de salariu. Pentru voi e ceva important, iar pe șeful vostru nu-l costă nimic să vă comunice aceste informații, așa cum și mie mi s-a oferit să apar într-un articol în revista baroului. Astfel, veți ști că o mărire de salariu este planificată și, definind reușita profesională raportată la supravegherea șefului, veți ajunge la pasul următor...

FACEȚI CA ȘEFUL SĂ FIE INTERESAT DE REUȘITA VOASTRĂ ȘI OBINEȚI UN MENTOR NEOFICIAL

Mai țineți minte noțiunea de a afla ce cumpără *cu adevărat* interlocutorul vostru? Ei bine, atunci când vă vindeți în fața unui manager, încercați să vă vindeți nu doar ca pe un om care urmează să ocupe un post; vindeți-vă ca o persoană întreagă, împreună cu reușita voastră, ca o modalitate care poate să-i valideze șefului propria inteligență, putând astfel să se laude cu ea și în fața celorlalți colegi. Asigurați-vă că sunt conștienți de faptul că reușita voastră le va spori importanța, că veți fi un argument în carne și oase. Odată ce le veți modifica realitatea pentru a vă considera ambasadorul lor, vor fi direct interesați de reușita voastră.

Întrebați: „Cum se cuantifică succesul în această firmă?”

Observați că această întrebare e asemănătoare cu cele recomandate de multe centre de consiliere în carieră pentru MBA, și totuși nu este *complet* identică. Iar formularea precisă a acestei întrebări este esențială.

Studentii înscriși la cursurile de MBA unde predau eu au pus această întrebare în interviuri, iar interlocutorii s-au aplecat înspre ei și au zis „Nu m-a mai întrebat nimeni asta până acum.” Interviewatorul le-a dat apoi un răspuns foarte bun și amănunțit.

Elementul cheie este că în momentul în care cineva vă oferă un sfat, acea persoană va urmări dacă ați pus în practică sfaturile pe care vi le-a dat. Persoana va avea așadar o miză personală în reușita voastră. Tocmai v-ați recrutat primul mentor neoficial.

Nu-mi vine în minte un exemplu mai bun pentru această situație decât fostul meu student de la MBA, Angel Prado.

În timp ce Angel era pe cale să-și termine MBA-ul, s-a dus la șeful lui și a început să pregătească terenul pentru activitatea de după absolvirea MBA-ului (plătit de companie). În ultimul semestru, el a setat o ancoră fără elemente concrete – un soi de interval – sugerându-i șefului că odată ce va absolvi iar compania nu va mai investi în cursurile de MBA (în jur de 31.000 de dolari) ar trebui să primească această sumă ca spor la salariu.

Șeful nu i-a confirmat, însă Angel a insistat amabil, reușind astfel să inoculeze ideea ca ancoră în mintea șefului.

La absolvire, Angel și șeful lui au avut marea discuție. Într-o manieră calmă, asertivă, Angel a ridicat o problemă nelegată de salariu pentru a muta discuția din zona lui „Cât costă?": a cerut să primească un nou post.

Șeful lui Angel a fost imediat de acord că, odată cu noua diplomă, Angel trebuia să primească și un nou post.

În acel moment, Angel a definit împreună cu managerul lui care sunt responsabilitățile și domeniile de care trebuie să se ocupe în noul post, stabilind astfel indicatorii de performanță. Angel a făcut apoi o pauză și a inspirat adânc, lăsându-l pe șef să propună o sumă pentru salariu. În cele din urmă, șeful și-a

prezentat oferta. În mod straniu, suma pe care i-a propus-o arată că încercările lui Angel din trecut de a ancora un anumit reper funcționaseră: șeful i-a oferit o mărire de salariu de 31.000 de dolari, cu aproape 50% mai mult decât câștiga la momentul respectiv.

După ce a absolvit însă cursul meu, Angel nu mai era un negociator novice. Așa că în loc să contracareze oferta și să se cramponeze de partea cu „Cât costă?”, el a continuat să vorbească, etichetând emoțiile șefului și empatizând cu situația în care se afla (la momentul respectiv, compania purta niște negocieri dificile cu investitorii).

După aceea, Angel a cerut respectuos un răgaz, ca să-și tipărească fișa postului pe care o agrease cu șeful. Această pauză a generat o dinamică prin care șefului i s-a indus noțiunea de urgență, de dinaintea unui termen limită, de care Angel s-a folosit când s-a întors cu foaia. În josul paginii, a scris cât își dorea să câștige: „134.500-143.000 dolari.”

Cu această mutare, Angel a combinat mai multe dintre sfaturile pe care vi le-am dat în acest capitol. Folosind sume nerotunjite, dădea impresia unui calcul amănunțit. Sumele erau și mari, exploatând tendința naturală a șefului de a accepta direct limita maximă în fața unei ancore extreme. Iar suma era de fapt un interval, ceea ce a făcut să pară că Angel era mai puțin agresiv, iar zona inferioară a intervalului era mai rezonabilă, prin comparație.

Pe baza limbajului corporal al șefului – sprâncene ridicate – era clar că fusese luat prin surprindere de pretențiile salariale. Manevra a avut însă efectul dorit: după câteva comentarii asupra fișei postului, i-a propus lui Angel un salariu de 120.000 dolari.

Angel nu a zis nici „da” nici „nu”, continuând să discute și să construiască empatie. După aceea, în mijlocul unei propoziții, șeful lui i-a propus din senin 127.000 de dolari. Văzând

că șeful lui negocia cu sine, Angel a continuat. În cele din urmă, șeful a fost de acord cu suma de 134.500 de dolari, cu începere peste trei luni, dacă primea aprobarea consiliului de administrație.

Cireașa de pe tort a fost însă când Angel a reușit să folosească cuvântul „echitabil” de o manieră pozitivă („E echitabil,” a zis el) apoi i-a vândut șefului promovarea ca pe un soi de alianță, în care șeful urma să-i fie mentorul. „Eu dumneavoastră vă solicit promovarea, nu consiliului de administrație, și nu vreau decât să fiți de acord cu ea,” a zis el.

Și cum a răspuns șeful lui Angel noului său ambasador?

— Mă voi lupta să obțin acest salariu pentru tine.

Așa că urmați aceiași pași ca Angel și bucurați-vă de banii în plus!

LECȚIILE CHEIE

Spre deosebire de metodele pe care le-am prezentat în capitolele anterioare, tehnicile din acest capitol par concrete, ușor de folosit. Mulți oameni se feresc de ele pentru că li se pare că ar manipula. Dacă modifici realitatea interlocutorului, înseamnă că trișezi, nu-i așa?

Ca răspuns, permiteți-mi să spun că aceste instrumente sunt folosite de cei mai buni negociatori pentru că ei știu că pur și simplu așa funcționează mintea omului. Suntem niște animale emoționale, iraționale, care sunt însă emoționale și iraționale urmând niște reguli previzibile, niște tipare. A folosi această cunoaștere nu denotă decât un comportament rațional.

Țineți cont de următoarele lecții importante în timp ce lucrați pentru a aplica aceste instrumente în viața voastră de zi cu zi:

- Orice negociere se definește printr-o rețea de nevoi și dorințe neexprimate. Nu vă lăsați păcăliți de aparențe. Odată ce știți că un răpitor din Haiti vrea doar bani ca să se distreze, veți fi mult mai bine pregătiți să-i țineți piept.
- A împărți diferența pe din două e ca și cum ați purta un pantof maro și unul negru, așa că nu faceți compromisiuri. Acordurile în care părțile se întâlnesc la mijloc sunt adesea păguboase pentru ambele părți.
- Apropierea unui termen limită îi face pe oameni să grăbească procesul de negociere și să acționeze impulsiv, contrar propriilor interese.
- Cuvântul cu E – ”echitabil” – e un termen cu încărcătură afectivă pe care oamenii îl exploatează adesea pentru a-și destabiliza interlocutorul și a obține concesii din partea lui. Când interlocutorul vă bombardează cu bomba-E, nu vă lăsați păcălit făcându-i concesii. Cereți-le, în schimb, să vă explice felul în care-i nedreptățiți.
- Puteți modifica realitatea interlocutorului prin introducerea unei ancore care să-i modifice reperul de pornire. Înainte de a face o ofertă, ancorați afectiv, spunând că va fi foarte proastă. Când vine vorba despre numere, oferiți o ancoră extremă pentru a face ca oferta „adevărată” să pară rezonabilă, sau folosiți un interval pentru a părea mai puțin agresivi. Adevărata valoare a oricărui lucru depinde din perspectiva asupra lui.
- Oamenii sunt mai dispuși să-și asume riscuri pentru a evita o pierdere decât pentru a obține un câștig. Asigurați-vă că interlocutorul știe că are ceva de pierdut dacă nu ia măsuri.

CREAȚI ILUZIA CONTROLULUI

La o lună după ce am terminat cazul lui Jeffrey Schilling, în mai 2001, am primit ordin de la sediul central să mă întorc la Manila. Aceiași răufăcători care-l răpiseră pe Schilling, o bandă brutală de islamiști radicali pe nume Abu Sayyaf, a pătruns cu forța pe domeniul privat de scufundări Dos Palmas și a luat douăzeci de ostatici, dintre care 3 americani: Martin și Gracia Burnham, un cuplu de misionari din Wichita, Kansas și pe Guillermo Sobero, un tip din California care avea o firmă de hidroizolații.

Dos Palmas era dintru început coșmarul oricărui negociator. A doua zi după răpire, Gloria Macapagal-Arroyo, recent votată ca președinte al Filipinelor, a pus în mișcare cea mai neconstructivă și ofensivă dinamică cu putință, declarând „război total” Abu Sayyaf.

Nu e tocmai un discurs empatic, corect?

Situația s-a agravat și mai tare.

Armata filipineză și pușcașii marini au avut un conflict în timpul negocierilor, iritând răpitorii cu câteva tentative eșuate de salvare. Pentru că erau și ostatici americani, am solicitat ajutorul CIA, FBI și a serviciilor de informații militare din Statele Unite, diferende apărând și în rândul nostru. După aceea, răpitorii au violat și au ucis mai mulți ostatici, au avut loc atentatele de la 11 septembrie iar Abu Sayyaf a fost pusă în aceeași oală cu Al Qaeda.

La finalul crizei, concretizată cu o luptă armată în luna iunie 2002, Dos Palmas era cel mai mare eșec din cariera mea. Dacă aș spune că a fost un dezastru, aș fi indulgent.

Eșecurile stau la bazele reușitelor viitoare, iar eșecul nostru din Filipine nu a făcut excepție de la această regulă.

Dacă am învățat ceva din calamitatea de la Dos Palmas, a fost că trăiam cu toții cu impresia că negocierea e ca o partidă de lupte greco-romane, în care obiectivul este să-ți obosești adversarul până cedează, să speri că situația se va îmbunătăți și să nu depui niciodată armele.

Dezamăgirea pe care am trăit-o după episodul Dos Palmas m-a făcut să analizez tehnicile noastre care au dat greș. Am citit cu atenție despre cele mai noi teorii în domeniul negocierii – unele excelente, altele complet rupte de realitate – și am avut șansa de a da peste un caz în Pittsburgh care mi-a schimbat complet abordarea dinamicii interpersonale a conversațiilor în negociere.

Din cenușa dezastrului de la Dos Palmas am învățat astfel o lecție care avea să schimbe complet paradigma FBI-ului în domeniul negocierii răpirilor. Am aflat că negocierea presupune o influențare blândă, nu o depășire, o cooptare a celeilalte părți, nu o înfrângere. Cel mai important este, însă, că am învățat că o negociere de succes presupune ca interlocutorul să muncească în locul tău și să propună chiar el soluția. Aceasta implică a-i crea iluzia controlului când, în realitatea, tu ești cel care definește parametrii conversației.

Am elaborat un instrument pe care l-am denumit întrebare calibrată sau cu răspuns liber. Ea elimină agresivitatea din conversație, recunoscând deschis, fără rezistență, poziția părții adverse. Procedând astfel, ea vă permite să introduceți idei și cereri fără să păreți insistenți. Vă permite să induceți un comportament.

Voi furniza mai multe amănunte pe parcurs; deocamdată, permiteți-mi însă să vă spun că totul se rezumă la eliminarea ostilității din afirmația „Nu puteți pleca” și transformarea ei într-o întrebare:

„Ce sperați să reușiți dacă plecați?”

NU ÎNCERCAȚI SĂ NEGOCIAȚI ÎN MIJLOCUL UNUI CONFLICT ARMAT

Când am ajuns în Manila pentru cazul Burnham-Sobero, am fost trimis în regiunea Mindanao, unde armata filipineză trăgea în plin cu gloanțe și rachete într-un complex sanitar unde se ascundeau Abu Sayyaf împreună cu ostaticii.

Un negociator nu avea ce să caute într-un astfel de loc pentru că e imposibil să ai un dialog în mijlocul unor împușcături. După aceea, situația s-a agravat: dimineata, când m-am trezit, am aflat că răpitorii au evadat preste noapte cu tot cu ostatici.

Această „evadare” era primul semn că operațiunea avea să fie un dezastru iar armata filipineză nu era tocmai un partener de nădejde.

În timpul anchetei ce a urmat acestui episod, s-a aflat faptul că în timpul unui armistițiu, un individ de la armată a luat o servietă de la răufăcătorii din spital, iar la puțin timp după aceea toți soldații din perimetrul din spatele spitalului au fost convocați la o „ședință”. În mod straniu – sau nu – răufăcătorii au reușit să se strecoare chiar în acel moment.

Lucrurile au degenerat după două săptămâni, de ziua independenței Filipinelor, când Abu Sabaya a anunțat că urma să decapiteze „un alb” dacă guvernul nu renunța la operațiunile de urmărire până la prânz. Știam că prin asta voiau să zică un american, și ne așteptam să fie Guillermo Sobero.

Nu avusesem legătură directă cu răpitorii deoarece partenerii noștri din armata filipineză ne desemnaseră un intermediar care „uita” întotdeauna să se asigure că eram de față când vorbea cu răpitorii (și care mai „uita” și să le înregistreze). Tot ce puteam face era să trimitem mesaje pe telefon, sugerându-i să programeze un moment în care să putem vorbi.

Cu puțin timp înainte de termenul limită – ora prânzului –, Sabaya și un membru al guvernului filipinez au avut o discuție la un talk show de radio, iar guvernul a acceptat cererea lui Sabaya de a numi un senator malaiezia ca negociator. În schimb, Sabaya a acceptat să nu omoare pe nimeni.

Era însă prea târziu ca această atmosferă de confruntare, neîncredere și minciuni să mai fie remediată. În după amiaza respectivă, ostaticii l-au auzit pe Sabaya urlând la telefon „Dar asta făcea parte din înțelegere! Făcea parte din înțelegere!” La scurt timp după aceea, gruparea Abu Sayyaf l-a decapitat pe Guillermo Sobero și a mai luat ostatice încă 15 persoane.

Neputând controla niciuna dintre variabile și confruntându-ne cu un dezinteres aproape complet al Statelor Unite față de moartea lui Sobero, m-am întors la Washington. Nu prea mai aveam ce face.

Apoi au venit atentatele de la 11 septembrie, care au schimbat complet datele problemei.

Considerată odinioară o mică grupare de teroriști, banda lui Abu Sayyaf a fost brusc privită ca o ramură a Al Qaeda. Iar apoi, un reporter TV din Filipine pe nume Arlyn dela Cruz a intrat în tabăra Abu Sayyaf și l-a filmat pe Sayyaf care-i

batjocorea pe misionarii americani Martin și Gracia Burnham, care păreau atât de slăbiți încât arătau ca niște supraviețuitori dintr-un lagăr de concentrare. Videoclipul s-a răspândit rapid în presa americană. Dintr-o dată, cazul a devenit o prioritate a guvernului.

EXISTĂ ÎNTOTDEAUNA O ECHIPĂ DE CEALALTĂ PARTE

FBI-ul m-a trimis înapoi. De data asta aveam misiunea de a mă asigura că se ajunge la o înțelegere. Era o misiune la nivel înalt, ba chiar unii colegi îmi spuneau că directorul FBI Robert Mueller îl informa în fiecare dimineață pe președintele George W. Bush despre misiunea noastră. Când l-am cunoscut pe directorul Mueller la ambasada Statelor Unite din Manila, mi-a aruncat o privire ca și cum m-ar fi cunoscut de undeva. A fost un moment foarte încurajator pentru mine.

Însă cu tot sprijinul din lume nu poți face nimic dacă echipa interlocutorului vostru nu face ce trebuie. Dacă eforturile voastre de negociere nu trec dincolo de interlocutor și de echipa aflată în spatele lui, atunci aveți o înțelegere bazată pe „speranță”, iar speranța nu e o strategie.

Unul dintre lucrurile pe care nu le-am putut înțelege pe deplin la momentul respectiv a fost că și răpitorii își schimbaseră negociatorul. Sabaya fusese înlocuit.

Șeful meu, Gary Noesner îmi spusese, într-un caz anterior de răpire, că atunci când cealaltă parte înlocuiește un negociator înseamnă că, aproape întotdeauna, transmite un semnal că vrea să treacă la o abordare mai vehementă. Ceea ce nu mi-am dat seama la momentul respectiv era că asta însemna că Sabaya avea să saboteze înțelegerea dacă nu era neutralizat.

Noua noastră tactică era să plătim pentru a-i recupera pe soții Burnham. Deși Statele Unite nu plătesc, oficial, recompense,

a fost găsit un donator care să pună la dispoziție 300.000 de dolari. Noul negociator al lui Abu Sayyaf a fost de acord cu eliberarea lor.

Plata recompensei a fost un dezastru. Răpitorii s-au răzgândit și nu i-au mai eliberat pe soții Burnham: de fapt, Sabaya, care avea ca sarcină supravegherea ostaticilor, a refuzat să-i elibereze. El avea propria înțelegere – una de care nu știam – care nu s-a mai concretizat. Noul negociator, jenat și iritat, s-a scuzat, spunând că promise de fapt o sumă cu 600 de dolari mai mică. Eram uluiți – „șase sute de dolari? Nu eliberezi ostaticii din cauza a 600 de dolari?” – și am încercat să spunem că dacă lipseau bani, era din vina curierului. Nu aveam însă o dinamică bazată pe încredere și cooperare care să ne susțină. Cei 300.000 de dolari dispăruseră iar noi ne-am întors la mesaje la care ni se răspundea foarte rar.

Dezastrul a fost complet două luni mai târziu, odată cu o operațiune ratată de „salvare.” O echipă de vânători de munte filipinezi care se plimba prin pădure descoperă tabăra Abu Sayyaf, sau cel puțin așa susțineau. După aceea, am auzit că o altă agenție guvernamentală le furniza informații. Cealaltă agenție guvernamentală (OGA) nu ne-a spus unde se află tabăra pentru că... pentru că... de ce? Niciodată nu voi putea înțelege.

Vânătorii de munte au format o linie ofensivă într-o pădure de deasupra taberei și au deschis focul, trăgând la întâmplare. Gracia și Martin dormeau în hamace când a început atacul. Au căzut amândoi din hamace și au început să se rostogolească spre deal, către siguranță. Dar, în timp ce norii de gloanțe lansate de salvatori cădeau asupra lor, Gracia a simțit o arsură sfâșietoare în coapsa dreaptă. După aceea, a simțit că Martin a rămas inert.

La câteva minute mai târziu, după ce rebelii au plecat, brigada de soldați filipinezi a încercat să-i spună Graciei că soțul

ei era sănătos, însă ea a dat din cap. După un an de captivitate, nu mai avea timp de fantezii. Gracia știa că soțul ei murise, și avea dreptate: fusese lovit de trei gloanțe în piept, trase de „aliați”.

În final, din presupusa misiune de salvare a rezultat moartea a 2 dintre ostatici (a fost ucisă și o asistentă filipineză pe nume Ediborah Yap), iar peștele cel mare – Sabaya – a scăpat, urmând să mai trăiască încă câteva luni.

De la început până la sfârșit cele 13 luni de misiune au fost un eșec total, o risipă de vieți și resurse. În timp ce mă aflam acasă, la câteva zile după încheierea misiunii, simțindu-mă descurajat și obosit, știam că trebuia să facem o schimbare. Nu puteam permite repetarea unei astfel de situații.

Pentru a învăța ceva din moartea ostaticilor, trebuia găsită o nouă metodă de a negocia, comunica, asculta și vorbi, atât cu inamicii cât și cu aliații noștri. Nu de dragul comunicării, însă.

Nu. Trebuia să o facem ca să *câștigăm*.

EVITAREA UNEI CONFRUNTĂRI

Întoarcerea mea în Statele Unite a fost invariabil un prilej de reflecție. Am analizat – și uneori chiar m-am îndoit – de unele dintre metodele noastre de la FBI. Dacă știam că ceea ce facem în prezent e insuficient, trebuia să devenim mai buni.

Adevărata lovitură s-a produs însă după ce m-am întors, în timp ce revizuiam informațiile despre caz, pentru că multe dintre ele nu erau disponibile în momentul în care lucram la caz. Printre munții de date am găsit un amănunt care mi-a dat peste cap toate presupunerile.

Martin Burnham fusese auzit vorbind la telefon *cu cineva*. Mă întrebam: ce naiba se apucase ostaticul să vorbească la telefon, fără ca noi să știm? Și cu cine vorbea? Un ostatic nu poate

să vorbească la telefon decât într-o singură situație, pentru a demonstra că este încă în viață. Prin urmare, a mai existat cineva care a încercat să-i salveze pe soții Burnham.

Se pare că era vorba despre o persoană aflată în slujba unui politician corupt din Filipine care purta o negociere paralelă pentru eliberarea soților Burnham. Voia să plătească chiar el recompensa pentru a-i lua fața președintelui filipinez Arroyo.

Nu mă deranja atât de tare faptul că individul ăsta lucra pe la spate fără cunoștința noastră. După cum e destul de evident, în acest caz s-au petrecut multe lucruri incorecte. Ceea ce mă deranja cu adevărat era că acest dobitoc, fără antrenamentul de negociere al FBI, reușise să obțină ceva ce eu nu am putut obține.

Putuse să vorbească cu Martin Burnham la telefon. Fără să plătească.

Atunci mi-am dat seama că reușita acestui corupt în punctul în care noi am dat greș era un fel de metaforă pentru toate neajunsurile metodelor noastre.

Dincolo de problemele pe care le aveam cu armata filipineză, principalul motiv pentru care nu puteam influența răpitorii și ostaticii era mentalitatea noastră, dinte-pentru-dinte. Pe baza acestei mentalități, când îi sunam pe răufăcători, le ceream întotdeauna ceva, și dacă ne dădeau ce ceream, trebuia să le dăm și noi ceva la schimb. Prin urmare, deoarece eram siguri că soții Burnham sunt în viață, nu ne deranjam să sunăm și să cerem să ne dovedească că sunt în viață. Ne era frică să nu rămânem datori.

Dacă ceream și ni se dădea, rămâneam îndatorați. Dacă nu ne onoram datoriile, riscam să fim acuzați că negociem cu rea-credință, iar reaua-credință aduce moartea ostaticilor.

Desigur că nu le ceream răpitorilor să vorbim direct cu ostaticii pentru că știam că vor refuza și ne era teama să nu fim jenați.

Această teamă a fost o mare greșală în maniera noastră de a negocia. Există anumite informații pe care le puteți obține doar prin interacțiuni directe, prelungite, cu interlocutorul vostru.

Trebuia de asemenea să găsim noi modalități de a obține lucruri fără să le cerem. Trebuia să cizelăm procesul de a cere, dincolo de întrebări cu răspuns închis și dinamica de tip da-nu.

În acel moment mi-am dat seama că nu comunicam ci doar ne încordam mușchii verbali. Voiam ca interlocutorii noștri să vadă perspectiva noastră, iar ei voiau să o vedem pe a lor. Dacă aplicăm această dinamică în lumea reală, negocierile eșuează și tensiunile escaladează. Această paradigmă stătea la baza tuturor acțiunilor FBI. Totul conducea către o răfuială. Și nu funcționa.

Felul în care ceream dovezi despre viața ostaticilor îngloba toate aceste probleme.

La vremea respectivă, obțineam dovezi că ostaticii sunt în viață punând întrebări la care numai ostaticul ar fi putut răspunde. Întrebări de felul celor de siguranță a conturilor de pe diverse site-uri, de genul „Cum îl chema pe primul câine al lui Martin?„ sau „Care e al doilea prenume al tatălui lui Martin?”

Acest gen de întrebare avea însă multe hibe. De exemplu, devenise o manevră standard a forțelor de ordine în lumea răpitorilor. Când o rudă pune o întrebare de acest gen, era aproape sigur că o făcea la îndemnul poliției, lucru care nu era deloc pe placul răpitorilor.

Dincolo de iritare, mai era și problema că nu era deloc dificil să primim răspunsul la această întrebare. Răufăcătorii pun mâna pe această informație și ne-o pun imediat la dispoziție pentru că e atât de ușor. Bam, bam, bam! Se întâmplă atât de repede încât nu obținem niciun fel de avantaj tactic, niciun fel de informație utilă, răpitorii nu depun niciun efort care să vă ajute să vă îndepliniți vreun obiectiv. Iar orice negociere bine

făcută ar trebui să existe un proces de strângere de informații care să încurajeze interlocutorul să își dorească un rezultat care să vă fie util.

Cel mai neplăcut este însă că răufăcătorii știu că tocmai v-au oferit ceva – dovada că ostaticii sunt în viață – stimulând astfel comportamentul determinat genetic al reciprocității omenеști. Fie că ne place să recunoaștem sau nu, este o regulă universală a naturii umane, în orice cultură, ca în momentul în care cineva vă oferă ceva să se aștepte să primească ceva în schimb. Și dacă nu primesc, nu vă vor mai da nimic.

Noi nu ne doream să declanșăm toată faza asta cu reciprocitatea pentru că nu voiam să dăm nimic. Așa că ce s-a întâmplat? Toate conversațiile noastre au devenit niște confruntări între două părți care voiau fiecare să obțină ceva de la cealaltă fără să dea nimic la schimb. Nu comunicam din mândrie și din frică.

De aceea am dat greș, în timp ce niște tăntălăi cum era acest politician filipinez și-au băgat pur și simplu nasul și au obținut lucruri pe care noi ni le doream atât de mult. Cu alte cuvinte, o comunicare fără reciprocitate. Am stat și m-am întrebat, cum naiba vom putea *noi* să facem așa ceva?

RENUNȚAȚI LA NEÎNCREDERE

În timp ce-mi storceam creierii încercând să înțeleg cum de un politician corupt a reușit să vorbească la telefon cu Martin Burnham în timp ce noi nu am putut niciodată, la FBI-ul din Pittsburgh a apărut un caz de răpire.

Partenerul meu Chuck mi-a adus casetele cu înregistrările cazului pentru că i s-a părut amuzant. Vedeți, se făcea că un traficant de droguri din Pittsburgh o răpise pe prietena unui alt traficant de droguri din Pittsburgh, iar victima se prezentase

la FBI, nu se înțelege prea bine de ce. Pare că n-ar fi fost în interesul lui să apeleze la FBI, dat fiind că vinde droguri, dar a făcut-o pentru că oricine ai fi, când ai nevoie de ajutor, apelezi la FBI. Nu-i așa ?

Pe casetă, negociatorii noștri se plimbă în mașină cu unul din traficanți, care negociază cu celălalt. În mod normal am fi vrut ca răpitorului să i se ceară o dovadă concretă că ostatică e în viață, printr-o întrebare ca „Cum îl chema pe ursulețul prietenei din copilărie?” În această situație însă, traficanțul nu fusese încă instruit să pună o întrebare „corectă”. Așa că în mijlocul discuției cu răpitorul, el spune dintr-odată „Hei, șefu, eu cum știu că nu i-ai făcut nimic?”

S-a petrecut cel mai amuzant lucru cu puțință. Răpitorul a tăcut preț de 10 secunde. A fost complet uluit. După aceea, a zis cu o voce mult mai puțin agresivă „Păi, ți-o dau la telefon.” Am fost uluit pentru că acest traficant de droguri fără pretenții tocmai obținuse o victorie formidabilă în negociere. A face răpitorul să *vrea* să dea victima la telefon e o realizare uriașă.

Atunci am avut momentul de *Evrika!* și mi-am dat seama că aceasta era tehnica de care aveam nevoie. În loc să pună o întrebare cu răspuns închis, cu un singur răspuns corect, el pusese o întrebare cu răspuns deschis, cu toate acestea calibrată, forțându-l pe celălalt să cadă pe gânduri și să gândească cum să rezolve *problema*. Mi-am zis: e perfect. E o întrebare firească, normală, nu o solicitare de a afla un lucru concret. E o întrebare de tip „cum”, iar „cum” construiește relații, pentru că „cum” cere ajutorul.

Partea cea mai bună e că nu-i datorează răpitorului nimic. Tipul se oferă să o dea pe prietenă la telefon: crede că e ideea lui. Tipul care tocmai a dat-o pe prietenă la telefon crede că el are controlul. Iar secretul preluării avantajului într-o negociere este să-i dai celeilalte părți iluzia controlului.

Partea genială a acestei tehnici se explică foarte bine printr-un fenomen expus de psihologul Kevin Dutton în cartea lui

Split-Second Persuasion.¹ El vorbește despre „neîncredere”, o rezistență activă la discursul celeilalte părți, o respingere completă. Cele două părți într-o negociere pornesc de regulă din acest punct.

Dacă această dinamică nu se construiește, au loc răfuieli, în timp ce ambele părți încearcă să-și impună punctul de vedere. E ca atunci când două personalități se izbesc cap în cap, ca la Dos Palmas. Dacă vrei însă ca ceilalți să renunțe la necredința lor, îi poți aduce încet-încet către punctul *vostru* de vedere folosindu-vă de energia *lor*, la fel cum întrebarea traficantului de droguri l-a făcut pe răpitor să se ofere să facă ceea ce-și dorea traficantul de droguri. Nu-i convingeți direct să accepte ideile voastre. În schimb, îi ghidați către ideile voastre. Vorba proverbului, cel mai sigur mod de a călări un cal e s-o iei în direcția aleasă de el.

Ca oameni care vor să convingă, munca noastră e mult mai ușoară decât ne-am imagina. Nu e treaba noastră să-i facem pe ceilalți să creadă ce spunem, ci doar să-i oprim să nu mai creadă. Odată ce vom reuși asta, partida e pe jumătate câștigată. „Neîncrederea reprezintă tensiunea care limitează convingerea,” spune Dutton. „Fără ea, n-ar exista limite.”

Una dintre metodele cele mai puternice de a anihila neîncrederea constă în a da interlocutorului iluzia controlului punând întrebări calibrate, adică cerându-i ajutorul. Nu cu mult timp în urmă, am citit un articol excelent în ziarul *New York Times*² scris de un student la medicină care avea un pacient care și-a smuls perfuzia, și-a făcut bagajele și amenința că pleacă din spital pentru că nu primise de câteva zile rezultatele biopsiei și se săturase să mai aștepte.

Chiar în acel moment a ajuns un doctor cu experiență. După ce i-a oferit cu calm pacientului un pahar cu apă și l-a întrebat dacă pot sta de vorbă un minut, i-a spus că înțelege de ce e furios și a promis că sună la laborator să afle de ce întârzie rezultatele.

Dar ceea ce a făcut după aceea a reușit să anuleze neîncrederea pacientului: a pus o întrebare calibrată – de ce era atât de important încât voia neapărat să se externeze – iar când pacientul a spus că avea niște drumuri de făcut, doctorul s-a oferit să-l pună pe pacient în legătură cu niște firme care l-ar putea ajuta să-și rezolve problemele. Și, bam, pacientul s-a oferit să rămână în spital.

E uluitor că doctorul a reușit ca prin tehnica aplicată să transforme o răfuială – „vreau să plec” versus „nu puteți pleca” – și a pus întrebările care l-au ajutat pe pacient să-și rezolve singur problemele... într-un mod care să-i convină doctorului.

A fost un fel de răfuială, desigur, însă doctorul a eliminat confruntarea și bravada pe care o implica, oferindu-i pacientului iluzia controlului. Un fost redactor la *Washington Post* pe nume Robert Estabrook a spus cândva „Cel care a învățat să își exprime dezacordul fără să fie antipatic a descoperit secretul cel mai de preț al unei negocieri.”

Aceeași tehnică de anulare a neîncrederii pe care o folosiți cu răpitorii și pacienții care vor să se externeze poate funcționa în orice situație, chiar și când negociați prețul. Când intrați într-un magazin, în loc să-i spuneți vânzătorului ce vă „trebuie”, puteți descrie ce căutați și să cereți recomandări.

Apoi, odată ce v-ați ales produsele, în loc de a face o ofertă dură, puteți doar să spuneți că prețul e mai mare decât suma pe care v-ați alocat-o și cereți ajutorul, cu una dintre cele mai bune întrebări calibrate din toate timpurile „Cum ar trebui să fac asta?” Partea esențială a acestei abordări este să cereți cu sinceritate ajutorul, iar felul în care comunicați trebuie să transmită acest lucru. Înarmați cu acest plan de negociere, în loc să hărțuiți vânzătorul, îi cereți sfatul, oferindu-i iluzia că deține controlul.

Cerând astfel ajutorul, după ce ați avut deja un dialog, aveți la dispoziție o tehnică de negociere incredibil de puternică

prin care să transformați răfuielele conflictuale în sesiuni de rezolvare în comun a problemelor. Iar întrebările calibrate sunt cel mai bun instrument.

CALIBRAȚI ÎNTREBĂRILE

Ofeream acum câțiva ani consultanță unei cliente care avea o mică firmă care se ocupa de relații cu publicul pentru o mare companie. Compania mare nu-și plătea facturile, datorând din ce în ce mai mulți bani clientei mele. O amăgeau cu promisiunea continuării contractului, sugerând că va primi mult mai mulți bani dacă va continua să lucreze. Clienta mea se simțea prinsă într-o capcană.

Sfatul meu a fost simplu: i-am zis să discute cu ei, rezumând situația, apoi să întrebe „Cum ar trebui să fac asta?”

A dat din cap. Nu se poate. Însăși ideea de a pune această întrebare o îngrozea. „Dacă-mi spun că trebuie să fac pur și simplu asta, atunci voi intra în capcană!”, a reacționat ea.

Din punctul ei de vedere întrebarea suna aproape ca „Mă escrocați de bani și asta trebuie să înceteze.” Pentru ea, a întreba așa ceva era un prim pas către renunțarea la cariera de consultant.

I-am explicat că o astfel de interpretare, deși plauzibilă, nu exista decât în mintea ei. Clientul urma să audă doar cuvintele, nu și interpretarea, atât timp cât își va păstra calmul și evita să transmită prin tonul vocii o acuzație sau amenințare. Cât timp își păstra calmul, clientul ei nu va auzi decât o problemă care trebuie rezolvată.

Nu m-a crezut pe deplin. Am revăzut împreună ce avea de zis, dar cu toate astea încă-i era teamă. M-a sunat apoi după câteva zile, în culmea fericirii. Clientul o sunase să-i mai dea de lucru, moment în care și-a luat în sfârșit inima în dinți și, după ce a rezumat situația, a întrebat „Cum ar trebui să fac asta?”

Știți ceva? Iată ce i s-a răspuns „Aveți dreptate și-mi cer scuze.” Clientul a explicat că aveau câteva probleme de ordin intern dar apoi a cerut datele de contact ale unei alte persoane de la departamentul contabil, cu promisiunea că va fi plătită în 48 de ore. Și a primit banii.

Gândiți-vă acum cum a funcționat întrebarea clienței mele: fără să-și acuze clientul de nimic, a forțat compania mare să-i înțeleagă problemele și să-i ofere soluția pe care și-o dorea. Pe scurt, iată efectul întrebărilor cu răspuns deschis care sunt calibrate pentru a obține un anumit efect.

La fel ca și cuvintele „poate”, „cred”, „se pare”, „e posibil să”, întrebările cu răspuns deschis elimină agresivitatea dintr-o afirmație conflictuală sau o solicitare cu răspuns închis care ar putea să enerveze interlocutorul. Ele funcționează pentru că se supun interpretării interlocutorului, nu sunt definite rigid. Ele vă permit să aduceți în discuție idei și solicitări fără a părea dominanți sau insistenți.

Iată deci diferența între „Mă escrocați de bani și asta trebuie să înceteze” și „Cum ar trebui să fac asta?”

Adevărata magie a întrebărilor calibrate este faptul că ele nu oferă nicio țintă unui eventual atac al interlocutorului, așa cum o fac afirmațiile. Întrebările calibrate au puterea de a vă educa interlocutorul în privința problemei, în loc să provoace un conflict *afirmând* care este problema.

Întrebările calibrate nu sunt însă solicitări aleatorii de a primi comentarii. Ele au o direcție: odată ce v-ați dat seama încotro vă doriți să se îndrepte o conversație, va trebui să le calibrați cu atenție, așa cum ați face cu cătarea puștii sau un instrument de măsurat, pentru a face față unei probleme concrete.

Vestea bună e că există niște reguli pentru acest procedeu.

Mai întâi, întrebările calibrate evită folosirea unor verbe sau cuvinte ca „a putea”, „a fi”, „sunt”, „a face” sau „face.” Pentru aceste cuvinte există întrebări cu răspuns închis la care se poate

răspunde cu un simplu „da” sau „nu”. Întrebările calibrate încep, în schimb, cu o listă de cuvinte cunoscute și ca întrebările reporterului: „cine”, „ce/care” „cum,” „când,” „unde,” „de ce,” și „cum.” Aceste cuvinte vă vor pune interlocutorul pe gânduri și-l vor face mai vorbăreț.

Pot însă să reduc lista și mai mult: cel mai bine e să începeți cu „ce/care” „cum,” și *uneori* cu „de ce.” Nimic în plus. „Cine,” „când,” și „unde” vor provoca adesea o reacție negândită a interlocutorului. Iar „de ce” poate să se întoarcă împotriva voastră. Indiferent în ce limbă am traduce întrebarea „de ce”, ea are un caracter acuzator. Foarte rare sunt ocaziile în care această întrebare să nu vă aducă deservicii.

Singura ocazie când puteți folosi întrebarea „de ce” cu succes este în momentul în care perspectiva defensivă abordată de cealaltă parte poate sprijini schimbarea pe care încercați să o induceți. „De ce v-ați schimba abordarea de până acum și ați încerca-o pe cea pe care v-o propun eu?” e doar un exemplu. „De ce ar schimba compania dvs. furnizorul pe care l-a avut de mult timp și ar alege compania noastră?” e un alt exemplu. Ca și până acum, o intonație plină de respect este esențială.

În alte situații, considerați că „de ce” e ca o oală încinsă-nu vă atingeți de această întrebare.

Când aveți numai două cuvinte pe baza cărora să începeți nu vi se pare că sunteți posesorul unui arsenal prea redutabil; credeți-mă însă, puteți să vă folosiți de „ce/care” și „cum” pentru a calibra aproape orice întrebare. „Vi se pare ceva de dorit?” s-ar putea transforma în „Cum vi se pare?” sau „Ce anume din această soluție vă convine?” Puteți chiar să întrebați „Ce anume din această soluție nu vă convine?”, putând probabil să obțineți câteva informații utile din partea interlocutorului.

Chiar și o afirmație dură, cum ar fi „De ce ați făcut asta?” poate fi calibrată sub forma „Ce anume v-a determinat să faceți

asta?”, eliminând astfel emoțiile și făcând întrebarea să-și piardă din caracterul acuzator.

Ar trebui să folosiți întrebările calibrate încă de la început, frecvent, și la începutul fiecărei negocieri veți constata că veți folosi doar câteva dintre ele. „Care este cea mai mare provocare cu care vă confrunțați?” e una dintre ele. Punând această întrebare faceți ca interlocutorul să vă dezvăluie ceva despre sine, un element esențial al oricărei negocieri, deoarece negocierea este un proces prin care se află informații.

Iată câteva întrebări pe care le folosesc în aproape orice negociere, în funcție de situație:

- Ce anume din această problemă e important pentru dumneavoastră?
- Cum vă pot ajuta ca să ne fie amândurora bine?
- Cum ați vrea să procedez?
- Ce anume a generat această situație?
- Cum am putea rezolva această problemă?
- Care este obiectivul? / Ce anume urmărim ?
- Cum ar trebui să fac asta?

Ca urmare a oricărei întrebări calibrate bine formulate rezultă că doriți același lucru cu interlocutorul vostru însă aveți nevoie de inteligența lui pentru a depăși obstacolul. Pentru un interlocutor foarte agresiv sau egoist această abordare este foarte atractivă.

Nu doar că îi cereți implicit ajutorul – făcându-l astfel mai bine dispus și mai puțin defensiv – ci creați și o situație în care un interlocutor anterior recalcitrant își folosește resursele afective și intelectuale pentru a depăși obstacolele cu care vă confrunțați. Acesta constituie primul pas către momentul în care interlocutorul își va asuma soluția voastră – și obstacolele

inerente ei – ca fiind a lui. Procedând astfel veți îndruma interlocutorul către găsirea unei soluții.

Soluția voastră.

Amintiți-vă de doctorul care a folosit întrebările calibrate pentru a-și convinge pacientul să rămână în spital. După cum ați putut constata din povestea lui, cheia către a-i convinge pe ceilalți să vadă lucrurile în felul vostru nu este combaterea ideilor lor („Nu puteți pleca”) ci recunoașterea acestor idei în mod deschis („Înțeleg de ce sunteți nervos”) și îndrumarea interlocutorilor către rezolvarea problemei („Ce vreți să rezolvați dacă plecați?”).

După cum am spus, secretul obținerii avantajului în negocierii constă în a da celeilalte părți iluzia controlului. În asta constă ingeniozitatea întrebărilor calibrate: întrebările calibrate dau senzația interlocutorului că deține controlul, în timp ce voi sunteți de fapt cei care conduc conversația. Interlocutorul nici nu-și va da seama în ce măsură întrebările voastre îi restrâng libertatea de acțiune.

Negociam mai demult cu unul din șefii de la FBI participarea mea la un program Harvard pentru manageri. Îmi aprobasese deja cheltuielile de călătorie, dar cu o zi înainte să plec, m-a chemat la el în birou, începând să pună la îndoială necesitatea deplasării.

Îl cunoșteam îndeajuns de bine încât să-mi dau seama că încerca să-mi arate că el deține controlul. Așa că după ce am vorbit un pic, l-am privit și l-am întrebat:

— Când ați aprobat inițial deplasarea, la ce v-ați așteptat?

S-a relaxat vizibil, s-a lăsat pe spate în scaun și a făcut un soi de acoperiș din degete. Un astfel de limbaj corporal denotă în general că persoana respectivă se simte superioară și că deține controlul.

— Știi ceva, zise el, când te întorci ai grijă să-i informezi pe toți despre ce ai învățat acolo.

Acea întrebare, calibrată pentru a-i recunoaște puterea și a-l face să-și dea singur explicația i-a oferit iluzia controlului. Iar eu am obținut exact ceea ce mi-am dorit.

CUM SĂ NU FIȚI PLĂȚIȚI

Să ne oprim puțin în acest punct, pentru că în momentul în care intrați într-o negociere înarmați cu lista de întrebări calibrate există un lucru esențial pe care trebuie să-l țineți minte. Metoda este excelentă, însă are o particularitate: nu funcționează fără auto-control și reglare afectivă.

Primul lucru despre care vorbesc când încep să antrenez noi negociatori este importanța auto-controlului. Dacă nu vă puteți controla propriile emoții, cum vă așteptați să puteți influența emoțiile altor persoane?

Vă voi spune o poveste, ca să înțelegeți ce vreau să spun.

Nu cu mult timp în urmă, m-a contactat o femeie care lucra pe cont propriu în domeniul strategiilor de marketing. Unul dintre clienții noștri își schimbase directorul general; acum la conducere venise un tip strâns la punga, iar noua lui strategie era să taie costurile, externalizând pe cât posibil toate activitățile. Era și genul macho, care nu agrea comportamentul ferm al femeii.

Clienta mea și directorul au început să se certe în teleconferințe, în stilul acela pasiv-agresiv care e omniprezent în lumea companiilor din America. După câteva săptămâni, clienta mea a decis că s-a săturat și i-a trimis directorului factura pentru restul de muncă prestată (aproximativ 7.000 de dolari), comunicându-i politicos că nu dorea să mai continue. Directorul a spus că factura e prea mare, că va plăti doar jumătate iar despre restul vor mai sta de vorbă.

După aceea nu i-a mai răspuns la telefon.

Dinamica subterană era că acest individ nu agreea să fie contestat, cu atât mai puțin de către o femeie. Așa că am elaborat împreună cu ea o strategie care să-i arate că ea înțelege unde a greșit și că îi recunoaște puterea, canalizând în același timp energia lui către rezolvarea problemei ei.

Textul pe care l-am redactat aplică toate metodele de negociere despre care am vorbit până acum. Iată care sunt pașii:

1. O întrebare prin e-mail orientată către „nu” pentru a restabili legătura: „Ați renunțat la ideea de a mai rezolva această problemă pe cale amiabilă?”
2. O afirmație care permite doar răspunsul „așa e” pentru a crea o dinamică de înțelegere: „Se pare că credeți că factura e nejustificată.”
3. Întrebări calibrate despre problemă care să-l facă să dezvăluie ce gândește: „În ce fel încalcă această factură înțelegerea noastră?”
4. Mai multe întrebări orientate către „nu” pentru a îndepărta obstacolele nerostite: „Spuneți că v-am înșelat?” „Spuneți că nu am făcut ce mi-ați cerut?” „Spuneți că mi-am retras cuvântul dat?” sau „Spuneți că v-am dezamăgit?”
5. Oglindiți și etichetați esența răspunsurilor lui, dacă nu vă sunt pe plac, astfel încât să fie nevoit să le reconsidere: „Se pare că credeți că munca mea a fost sub așteptări.” Sau „... munca mea a fost sub așteptări?”
6. O întrebare calibrată ca răspuns la orice ofertă în afara unei plăți complete, pentru a-l determina să propună o soluție: „Cum ar trebui să accept asta?”
7. Dacă nici după tot acest arsenal nu obține o ofertă pentru suma integrală, să eticheteze laudându-i sentimentul de

control și putere: „Se pare că sunteți genul de persoană care se mândrește cu comportamentul în afaceri – și pe bună dreptate – și sunteți capabil nu doar să extindeți firma, ci și să o faceți mai eficientă.”

8. O pauză lungă și apoi încă o întrebare orientată către „nu” – „Vreți să aveți reputația unei persoane care nu-și onorează angajamentele?”

Din lunga mea experiență în negocieri, astfel de texte au o rată de succes de aproximativ 90%. Asta cu condiția ca negociatorul să rămână calm și rațional. Iar aici e un mare *dacă*.

În cazul de față, ea nu a reușit.

Primul pas – e-mailul magic – a funcționat mai bine decât și-a imaginat, iar directorul a sunat-o în zece minute, surprinzând-o. Auzindu-i vocea arogantă, ea s-a enervat aproape instantaneu. Acum nu-și dorea decât să-i demonstreze că a greșit, să-și impună voința, iar conversația s-a transformat într-o răfuială fără finalitate.

Probabil că nu trebuie să vă mai zic că nu a obținut nici măcar jumătate din sumă.

În această notă, aș vrea să închei capitolul cu câteva sfaturi despre cum să ne păstrăm rațiunea într-o negociere. Chiar și având la îndemână cele mai bune tehnici, cea mai bună strategie, tot va trebui să vă reglați emoțiile dacă vreți să aveți vreo șansă de izbândă.

Prima și cea mai importantă regulă a unui afect neutru este să vă mușcați limba. Nu la propriu, desigur. Trebuie să vă feriți însă de reacții automate, pasionale. Faceți o pauză. Gândiți. Lăsați pasiunea să se risipească. Veți putea astfel să vă reculegeți, să fiți mai circumspecți în exprimare. Veți reduce astfel și probabilitatea de a spune mai multe decât v-ați dori.

Japonezii stăpânesc foarte bine arta reținerii. Când negociază cu un străin, oamenii de afaceri japonezi folosesc un

traducător chiar dacă înțeleg perfect limba interlocutorului. Fiind forțat să vorbească printr-un translator, interlocutorul e forțat să facă un pas înapoi. Iar omul de afaceri japonez are timp să-și formuleze răspunsul.

O altă regulă simplă este să nu contraatacați când sunteți atacați verbal. Dezarmați-vă în schimb interlocutorul punând o întrebare calibrată. Data viitoare când un chelner sau un vânzător încearcă să vă atragă într-o gâlceavă, încercați această abordare. Vă promit că conversația își va schimba caracterul din rădăcină.

Problema esențială aici este că, atunci când oamenii au senzația că nu mai dețin controlul, vor avea ceea ce psihologii au denumit „mentalitate de ostatic”. Cu alte cuvinte, în momentele de conflict vor reacționa la lipsa percepută de putere devenind fie foarte defensivi, fie exprimându-se brutal.

Din punct de vedere neurologic, în situații de acest gen mecanismul de luptă-sau-fugi din creierul reptilian sau emoțiile sistemului limbic copleșesc partea rațională a minții, neocortexul, determinând o reacție exagerată, impulsivă, instinctivă.

Într-o negociere, precum cea dintre clientul meu și director, activarea mecanismelor primare produce întotdeauna un rezultat negativ. Trebuie astfel să ne antrenăm neocortexul să depășească emoțiile celorlalte două creiere.

Asta presupune să vă mușcați limba și să învățați cum să vă schimbați intenționat starea către o dispoziție mai pozitivă, dar și aplanarea mentalității de ostatic a interlocutorului punând o întrebare sau chiar oferind o scuză. („Aveți dreptate. A fost un pic cam dur.”)

Dacă ați putea monta un aparat de monitorizare cardiacă unui răpitor armat înconjurat de poliție, ați constata că fiecare întrebare calibrată și fiecare scuză i-ar diminua puțin câte puțin ritmul inimii. Astfel, se poate ajunge la o dinamică în cadrul căreia pot fi găsite soluții.

LECȚIILE CHEIE

Cine deține controlul într-o conversație, cel care ascultă sau cel care vorbește?

Cel care ascultă, desigur.

Asta pentru că vorbitorul dezvăluie informații, în timp ce ascultătorul, dacă e bine pregătit, va orienta conversația către propriile sale obiective. El va exploata energia vorbitorului pentru propriile sale scopuri.

Când încercați să aplicați metodele din acest capitol în viața de zi cu zi, aduceți-vă aminte că sunt niște instrumente ale unui ascultător. Ele nu presupun să vă supuneți prin intimidare adversarul. Din contră, ele se folosesc de puterea interlocutorului pentru a vă atinge obiectivele. La drept vorbind, sunt un fel de judo al ascultătorului.

Țineți minte următoarele lecții puternice în timp ce practicați judoul ascultătorului:

- Nu încercați să vă forțați interlocutorul să recunoască că aveți dreptate. Confruntarea agresivă e inamicul negocierii constructive.
- Evitați întrebările la care se poate răspunde cu da sau doar cu frânturi de informații. Ele nu necesită multă gândire și declanșează nevoia umană de reciprocitate: veți crea așteptarea de a da ceva înapoi.
- Puneți întrebări calibrate care încep cu cuvintele „cum” sau „ce”. Cerând implicit ajutorul celeilalte părți, aceste întrebări îi vor da interlocutorului iluzia controlului, inspirându-l să vorbească îndelung, dezvăluind informații importante.
- Nu puneți întrebări care încep cu „de ce” decât dacă vreți ca interlocutorul să facă apologia unui obiectiv care vă

este util. „De ce” sună de fiecare dată ca o acuzație, în orice limbă.

- Calibrați-vă întrebările astfel încât să vă conducă interlocutorul către rezolvarea problemei voastre. Îl veți încuraja astfel să-și folosească energia pentru găsirea unei soluții.
- Mușcați-vă limba. Dacă sunteți atacați într-o negociere, faceți o pauză și evitați reacțiile afective furioase. Puneți-i în schimb interlocutorului o întrebare calibrată.
- Există întotdeauna o echipă de partea cealaltă. Dacă nu-i influențați pe cei aflați de partea cealaltă a mesei, sunteți vulnerabili.

GARANȚIA ÎNDEPLINIRII

Acum câțiva ani într-o închisoare din parohia St. Martin din statul Louisiana, un grup de deținuți înarmați cu cuțite improvizate i-au luat ostatici pe guvernatorul penitenciarului împreună cu câțiva gardieni. Situația era deosebit de tensionată deoarece prizonierii erau atât nervoși cât și dezorganizați, un amestec volatil care nu excludea niciun deznodământ.

Negociatorii simțeau însă că, dincolo de retorica inflamată, prizonierii nu intenționau de fapt să rănească personalul. Ei se simțeau încolțiți și voiau, mai mult ca orice, ca acest conflict să se încheie.

Exista însă un obstacol: deținuților le era teamă că cei care se vor preda după ce au luat ostatici gardienii, ca să nu mai vorbim de guvernator, o să fie bătuți crunt.

Prin urmare, negociatorii au dat deținuților două stații de emisie-recepție, în ideea pregătirii unui ritual complex de predare pentru a-i convinge să renunțe la starea de asediu. Ideea

era elegantă în simplitatea ei: deținuții trimiteau unul de-al lor, cu o stație de emisie recepție, iar el urma să treacă de cele trei zone de control ale diferitelor forțe de ordine amplasate în jurul închisorii. Odată trecut de ultimul perimetru, trebuia să intre în dubă și să fie transferat la închisoare. De acolo, avea să folosească stația de emisie-recepție pentru a discuta cu colegii lui din închisoare și să le spună, în linii mari „N-am luat bătaie.” La rândul lor, ei aveau să afle astfel că e OK să se predea, unul câte unul.

După câteva momente de tocmeală, deținuții au acceptat planul iar primul dintre ei a ieșit. Începuse grozav. A trecut de zona federalilor, de zona poliției și apoi a ajuns în perimetrul extern. În timp ce urma să urce în dubă, un deștept vede stația de emisie recepție și spune „Ce dracu’ faci cu asta?”, i-o confiscă și îl trimite la închisoare.

Deținuții din închisoare au început să se agite pentru că colegul lor nu-i mai contactase. Cel cu cealaltă stație de emisie recepție i-a sunat pe negociatori și a început să urle. „De ce nu ne-a mai contactat? L-au omorât cu bătaia. V-am zis eu!” după care a început să spună că va tăia un deget unui ostatic, doar pentru a transmite negociatorilor mesajul că nu se dau bătăuți.

Negociatorii s-au agitat la rândul lor. Au alergat către perimetru și au început să urle la toată lumea. E vorba de un joc pe viață și pe moarte. Sau, mă rog, un deget amputat.

După 15 minute tensionate, apare un polițist din trupele speciale, plin de el. „Un cretin i-a dat tipului ăstuia o stație” zice el, și pare că zâmbește în timp ce dă negociatorilor stația. Negociatorii abia se abțin să nu-l lovească, apoi se grăbesc către închisoare pentru a-l face pe primul deținut să vorbească la stație.

S-a evitat la mustață un dezastru.

Ideea de bază este că un negociator nu trebuie doar să urmărească obținerea unui acord. Trebuie obținut un acord

care să poată fi și implementat, și care trebuie monitorizat. Negociatorii trebuie să construiască deciziile celorlalți: ei trebuie să formuleze dinamic și adaptativ elementele verbale și non-verbale ale unei negocieri pentru a obține atât acordul, *cât* și implementarea lui.

Un „da” nu face doi bani fără un „cum”. Deși un asentiment poate fi de bun augur, un contract e mai bun, iar un cec semnat e cel mai bun. Din asentiment nu se nasc profiturile. Ele vin odată cu implementarea înțelegerii. Reușita nu e ca răpitorul să spună „da, ne-am înțeles”, ci vine mai apoi, când ostaticul eliberat îți mulțumește față către față.

Vă voi arăta în acest capitol cum să vă îndreptați către obținerea acordului, atât cu cei aflați la masa negocierilor cât și cu forțele invizibile de „dedesubtul” acesteia; cum să distingeți o convingere adevărată de un acord mimat, și cum să garantați implementarea pe baza Regulii celor Trei.

„DA” NU ÎNSEAMNĂ NIMIC FĂRĂ „CUM”

La un an de la criza de la Dos Palmas, predam la Academia FBI din Quantico când Biroul a primit un apel urgent de la Departamentul de Stat: un american fusese răpit într-o junglă din Ecuador de către un grup de rebeli columbieni. Ca principal negociator internațional în răpiri al FBI-ului, era în aria mea de competență așa că mi-am făcut o echipă și ne-am instalat baza de operațiuni la Quantico.

Vreme de câțiva ani, Jose și soția lui Julie lucraseră ca ghizi în jungla de lângă granița columbiană. Născut în Ecuador, Jose a devenit cetățean american și lucra ca ambulanțier în New York. La un moment dat, s-a decis să înființeze o firmă care să facă ecoturism în țara lui natală. Jose iubea jungla din Ecuador și visase de multă vreme să le vorbească turiștilor despre

maimuțele care se legăneau printre copaci și de florile care parfumau cărările.

Firma lor a avut succes, având din ce în ce mai mulți clienți, iar în data de 20 august 2003, Jose și Julie au plecat împreună cu 11 turiști într-o excursie cu pluta pe râul Mira. După o zi excelentă pe apă, cu toții erau uzi și veseli în timp ce se suiau în autoturisme de teren și camionete, urmând să călătorească către un han aflat într-un sat din apropiere. Jose se lăuda în timp ce conducea camioneta din față, cu Julie în dreapta lui și copilul lor de 11 luni în poala ei.

La cinci minute distanță de han, trei oameni s-au năpus-tit aținându-le calea și ținând armele în direcția camionetei. Un al patrulea individ a răsărit ca din pământ și i-a pus Juliei un pistol la tâmplă, iar răufăcătorii l-au scos pe Jose din mașină și l-au forțat să se întindă în spatele camionetei, pe podea. Răpitorii au ordonat apoi celorlalte mașini să treacă prin mai multe orașe mici, până la o bifurcație la care s-au dat jos și au plecat cu Jose în pădure.

— Ține minte că orice s-ar întâmpla te iubesc, i-a spus Julie.

— Nu te îngrijora, o să mă descurc, răspunse Jose.

După aceea, a dispărut cu răufăcătorii în junglă.

Răpitorii voiau 5 milioane de dolari. Noi voiam să câștigăm timp.

De la dezastrul de la Dos Palmas și revelația de la Pittsburgh, ardeam de nerăbdare să punem în aplicare lecțiile pe care le învățasem despre întrebările calibrate. Cu ocazia răpirii lui Jose, mi-am trimis echipa în Ecuador și le-am spus că aveam o nouă strategie. Răpirea urma să ne ofere ocazia de a testa această abordare.

„Nu le vom spune decât «Hei, noi cum știm că Jose e OK? Cum ar trebui să plătim până nu știm că Jose e OK?» Și o să tot repetăm asta.” le spuneam eu.

Deși ideea de a folosi o metodă netestată le dădea de furcă, echipa mea a acceptat. Polițiștii din Ecuador nu erau la fel de încântați pentru că foloseau metodele vechi de a solicita dovada că ostaticii sunt în viață (pe care le învățaseră oricum tot de la FBI). Din fericire, Julie ne-a oferit sprijin deplin deoarece a realizat că întrebările calibrate sunt bune la tras de timp, iar ea era convinsă că dacă va trece suficient timp, soțul ei va găsi o cale de a se întoarce acasă.

În ziua de după răpire, rebelii l-au pus pe Jose să urce în munții de la granița cu Columbia, oprindu-se la o cabană aflată la altitudine, în junglă. Jose a reușit acolo să se facă plăcut de răpitori, impresionându-i cu cunoștințele lui despre junglă. Reușea să mai umple din timp și predându-le arte marțiale, el având centura neagră.

Negociatorii mei au instruit-o pe Julie în fiecare zi, în timp ce așteptam să fim contactați de rebeli. Am aflat ulterior că negociatorul oficial al răpitorilor trebuia să coboare până în oraș ca să putem negocia telefonic.

Echipa i-a spus lui Julie să răspundă la orice cerere a răpitorilor cu o întrebare. Strategia mea era să-i țin pe răpitori aproape, în timp ce încercam să le dejoc planurile.

— Cum știi că Jose e încă în viață? a întrebat ea când au vorbit pentru prima dată.

La solicitarea lor de a fi plătiți 5 milioane de dolari, ea a răspuns:

— Nu avem genul ăsta de sumă. De unde am putea face rost de atâția bani?

— Cum am putea plăti până când nu știm că Jose e teafăr? a întrebat ea la următorul apel.

Întrebări, mereu întrebări.

Răpitorul care negocia cu Julie părea extrem de debusolat de întrebările ei insistente, cerând constant timp de

gândire. Ritmul a încetinit, însă nu s-a supărat niciodată pe Julie. Răspunzând întrebărilor i se dădea iluzia că avea controlul negocierilor.

Punând constant întrebări și făcând oferte neglijabile, Julie a reușit să ajungă la o sumă de 16.500 de dolari. Când au ajuns la acest număr, răpitorii au cerut să fie plătiți imediat.

— Cum aş putea să fac rost de banii ăștia, în condițiile în care ar trebui să vând mașinile și camionetele?” întreba ea.

Din nou, tras de timp.

Începeam să rânjim pentru că știam că succesul era destul de aproape: eram la câțiva pași de o recompensă pe care familia să și-o poată permite.

Am primit apoi un apel în mijlocul nopții de la unul dintre cei pe care i-am trimis în Ecuador, Kevin Rust. Kevin e un negociator excelent, și tot el mă sunase un an mai devreme să-mi spună că Martin Burnham fusese ucis. Aveam inima cât un purice când i-am auzit vocea.

— Tocmai ne-a sunat Jose, zise Kevin. E tot în teritoriul controlat de rebeli dar a evadat și e într-un autobuz și vrea să plece.

Mi-a luat vreo 30 de secunde să pot răspunde iar când am răspuns nu am mai putut spune decât:

— Drace! Mi se pare o veste extraordinară!

Am aflat ulterior că din cauza tuturor întârzierilor și întrebărilor, unii dintre rebeli au plecat și nu s-au mai întors. Jose fusese lăsat doar în paza unui adolescent. Într-o seară a început să plouă puternic. În timp ce ploaia bătea în acoperișul metalic nu se mai auzea niciun alt zgomot, iar singurul paznic adormise. Știind că frunzele ude de afară vor absorbi zgomotul pașilor, Jose s-a suit pe fereastră, a fugit pe potecile din junglă până a ajuns la un drum de pământ și s-a îndreptat către un orașel.

Două zile mai târziu s-a întors la Julie și copilul lor, cu doar câteva zile înainte de prima aniversare a bebelușului.

Julie avea dreptate: dacă va avea suficient timp la dispoziție, își va găsi drumul spre casă.

Întrebările calibrate de tip „cum” reprezintă o modalitate garantată de prelungire procesul de negociere. Ele pun presiune pe interlocutor să găsească răspunsuri, și să dea atenție problemelor voastre atunci când își formulează solicitările.

Cu îndeajuns de multe întrebări de tip „cum” bine formulate puteți sonda și modula mediul de negociere de o manieră în care veți obține în cele din urmă răspunsul pe care vreți să-l auziți. Trebuie doar să aveți idee în ce direcție vreți să se îndrepte conversația în momentul în care vă formulați întrebările.

Secretul întrebărilor de tip „cum” constă în faptul că atunci când sunt folosite corect, ele constituie o modalitate grațioasă, amabilă de a spune „nu” și de a îndruma interlocutorul să ajungă la o soluție mai bună; soluția *voastră*. Un nu/cum amabil invită la colaborare și lasă interlocutorului senzația că a fost tratat cu respect.

Să ne uităm la ce a făcut Julie când răpitorii columbieni și-au exprimat prima dată solicitările.

„Cum am putea să facem rost de o asemenea sumă?” a întrebat ea.

Remarcați că nu a folosit cuvântul „nu.” Cu toate acestea, a reușit să refuze elegant solicitarea răpitorilor de a fi plătiți cu 5 milioane de dolari.

La fel ca și Julie, prima și cea mai frecventă întrebare de tip „nu” pe care o veți folosi va fi o variantă a lui „Cum ar trebui să fac asta?” (de exemplu, „Cum aș putea să fac rost de o astfel de sumă?”). Intonația vocii este esențială deoarece această frază poate fi rostită fie ca o acuzație sau ca o cerere de ajutor. Fiți așadar atenți la intonația vocii.

Această întrebare are tendința să aibă un efect pozitiv prin faptul că determină interlocutorul să ia în considerare și situația voastră. Am denumit această dinamică pozitivă „empatie

forțată”, iar ea este deosebit de eficientă dacă până în acel moment ați demonstrat și voi la rândul vostru empatie față de interlocutor. Procedând astfel declanșați mecanismul reciprocității care-i va conduce să facă ceva pentru voi. Începând cu răpirea lui Jose, „Cum ar trebui să fac asta?” a devenit primul răspuns atunci când un răpitor ne cere o recompensă. Și până acum a funcționat impecabil.

Lucram la un moment dat cu un consultant contabil pe nume Kelly căreia un client îi datora o sumă considerabilă de bani. Ea a continuat să ofere clientului consultanță pentru că credea că-și face un contact util și pentru că promisiunea unei plăți viitoare părea să justifice faptul de a continua să muncească cu bună credință.

S-a ajuns însă la un punct în care Kelly întârziase la rândul ei atât de mult plata facturilor încât era într-o situație dificilă. Nu mai putea să continue să muncească având doar o idee vagă asupra momentului când ar putea fi plătită, însă era îngrijorată că, dacă va insista prea mult, nu va mai primi niciun ban.

I-am spus să aștepte momentul în care clientul îi va cere să mai muncească, pentru că dacă ar solicita plata imediat ar fi vulnerabilă în cazul în care clientul ar refuza.

Din fericire pentru Kelly, clientul a sunat-o la puțin timp după aceea, solicitându-i să mai ia o lucrare. Odată ce și-a formulat cererile, ea i-a pus calmă o întrebare de tip „cum”:

— Mi-ar plăcea să vă ajut, spuse ea, însă cum ar trebui să fac asta?

Arătându-și disponibilitatea de a munci însă cerând ajutor pentru a putea face asta, ea și-a pus clientul rău platnic în situația de a pune nevoile ei pe primul loc.

Prin urmare, și-a primit banii.

Dincolo de a spune „nu,” celălalt mare avantaj al lui „cum” constă în faptul că forțează la propriu interlocutorul să aibă în vedere și să explice cum se va implementa o înțelegere. O

înțelegere nu valorează nimic dacă nu este bine implementată. Proasta implementare e ca un cancer care vă erodează profiturile.

Făcându-vă interlocutorii să enunțe implementarea cu propriile cuvinte, întrebările voastre de tip „cum”, bine calibrate, îi vor convinge că soluția finală le aparține chiar *lor*. Aceasta este partea esențială. Oamenii se străduiesc întotdeauna să implementeze o soluție atunci când cred că le aparține. Asta ține pur și simplu de natura umană. De aceea negocierea este uneori supranumită „arta de a le permite celorlalți să facă ce vreți voi”.

Există două întrebări esențiale pe care le puteți pune pentru a determina interlocutorii să creadă că ei definesc succesul în felul *lor*: „Cum ne dăm seama că suntem pe direcția cea bună?” și „Cum vom proceda dacă ne abatem de la direcția cea bună?” Atunci când răspund, le rezumați răspunsurile până când vor spune „așa e”. Veți ști atunci că au acceptat ideea.

Pe de altă parte, trebuie să deveniți circumspecți atunci când remarcați două indicii prin care interlocutorul arată că *nu* crede că ideea îi aparține. Așa cum am amintit, când vor spune „*ai dreptate*”, ei semnalează adesea că nu cred cu adevărat în ceea ce se discută. Și dacă atunci când cereți implementarea soluției ei spun „vom încerca” ar trebui să aveți o senzație neplăcută în stomac. Pentru că asta înseamnă, de fapt, „vom încerca s-o dăm în bară.”

Ori de câte ori auziți vreuna dintre aceste fraze, reveniți cu întrebări calibrate de tip „cum” până când interlocutorii vor defini termenii unei implementări de succes cu propria voce. Repetați cu un rezumat ceea ce au spus pentru a obține un „așa e.”

Lăsați-l pe celălalt să aibă senzația victoriei. Lăsați-l să creadă că a fost ideea lui. Îmblânziți-vă ego-ul. Țineți minte: un „da” nu valorează nimic fără un „cum”. Așa că puneți în continuare întrebarea „Cum?” și veți reuși.

CUM SĂ-I INFLUENȚAȚI PE CEI AFLAȚI ÎN SPATELE MESEI DE NEGOCIERE

La câteva săptămâni după ce Jose s-a întors în Statele Unite, am mers la locuința familiei sale din statul New York.

M-am bucurat foarte tare când Jose a scăpat cu viață, însă am rămas cu o îngrijorare: dăduse greș noua noastră strategie? Jose a ajuns acasă în siguranță, însă nu pentru că am fi negociat eliberarea lui. Mă îngrijora faptul că reușita noastră nu se datoră strategiei noastre geniale, ci doar unui noroc chior.

După ce am fost primit cu căldură de Julie și părinții ei, am luat o cafea cu Jose și ne-am așezat la o masă. Voiam să interoghez un ostatic care scăpase cu viața. Urmăream să obțin indicii pentru a putea consilia mai bine oamenii care s-ar putea afla în situații similare cum să supraviețuiască, nu doar fizic ci și psihologic. Ardeam de nerăbdare să aflu și ce se petrecuse în spatele scenei, pentru că părea că noua mea strategie nu funcționase.

În cele din urmă am ajuns să vorbim despre întrebările calibrate.

— Știi ceva? m-a întrebat el. Partea cea mai caraghioasă din toată situația e că negociatorul lor ar fi trebuit să rămână în oraș și să negocieze, dar din cauză că Julie îi tot puneă întrebări la care nu era sigur cum să răspundă, trebuia să revină constant în junglă. Se adunau cu toții și dezbăteau cum ar trebui să reacționeze. S-au gândit chiar la un moment dat să mă ducă în oraș și să mă pună să vorbesc la telefon pentru că Julie îi întreba cu insistență cum ar putea ea să știe că sunt OK.

Mi-am dat seama în acel moment că instrumentul nostru funcționa. Era o situație opusă celei din cazul Burnham, când negociatorul nostru a ajuns la o înțelegere cu unul dintre indivizi, apoi restul au luat cei 300.000 de dolari și au zis „nu, nu facem asta.” Faptul că i-am făcut pe interlocutori să muncească

atât de mult și i-am forțat să se coordoneze atât de mult pentru a ne satisface propriile obiective era ceva nemaiîntâlnit.

Strategia noastră de negociere din Ecuador a funcționat nu doar pentru că întrebările noastre au contribuit la crearea unui cadru care să-i permită lui Jose să evadeze, dar și pentru că i-au coordonat pe răpitori – interlocutorii noștri – să acționeze concertat spre binele nostru.

E drept, puțini răpitori – și puțini negociatori din mediul de afaceri – acționează pe cont propriu. În cele mai multe cazuri, există aproape întotdeauna și alți actori, oameni care acționează pentru implementarea sau sabotarea unei înțelegeri. Dacă vreți cu adevărat să obțineți un „da” *dar* și implementarea înțelegerii, va trebui să descoperiți cum să influențați aceste persoane.

Atunci când implementarea depinde de o decizie comună, este esențial să obțineți sprijinul acestui colectiv. Va trebui întotdeauna să identificați și să scoateți la vedere motivațiile lor, chiar dacă nu ați identificat concret fiecare individ din acel colectiv. Puteți obține acest rezultat punând câteva întrebări calibrate, cum ar fi „Cum afectează acest rezultat restul echipei voastre?” sau „Cât de cooperanți sunt cei care nu vorbesc acum cu noi?” sau, pur și simplu, „Pentru colegii voștri, care ar fi principalele îngrijorări în acest domeniu?”

Conceptul mai general pe care încerc să-l explic aici este că în orice negociere trebuie să analizați spațiul de negociere în integralitatea lui.

Atunci când și alte persoane vor fi afectate de ceea ce se negociază și-și pot cere drepturile sau manifesta ulterior orgoliul, ar fi o dovadă de stupiditate să aveți în vedere doar interesele celor care negociază direct. Trebuie să fiți conștienți de existența unor jucători aflați „în spatele mesei” sau din „eșalonul 2”, respectiv, anumite persoane care nu sunt direct implicate dar care pot contribui la implementarea unor înțelegeri care le

convin sau la blocarea celor care nu le convin. Nu puteți să-i ignorați, nici măcar atunci când vorbiți cu un director general. Există întotdeauna posibilitatea ca cineva să le șoptească în ureche. La urma urmei, persoanele care ar putea sabota o înțelegere sunt adesea mai importante decât cele care o acceptă.

Să revenim la situația din închisoare: am trecut foarte aproape pe lângă un dezastru pentru că un executant insignifiant din tabăra noastră nu a jucat complet de partea noastră. Am reușit să evităm această neplăcere prin folosirea întrebărilor calibrate în Ecuador, și de aceea cazul lui Jose a fost o reușită.

E nevoie doar de un singur actor insignifiant care să iasă din rol pentru ca o întreagă înțelegere să se facă praf.

După câțiva ani de consultanță în domeniul privat am neglijat importanța evaluării și influențării negocierii ascunse care se petrece „în spatele mesei” și am plătit un preț consistent din acest motiv.

Eram pe cale să parafăm o înțelegere cu o mare companie din Florida care voia să susținem cursuri de negociere pentru una dintre diviziile ei. Vorbisem la telefon de mai multe ori cu directorul general și directorul de la resurse umane și ambii erau foarte convinși de oferta noastră. Eram deosebit de încântați, credeam că decidenții cei mai importanți erau cât se poate de mulțumiți cu o înțelegere care era incredibil de profitabilă pentru ambele părți.

După aceea însă, când mai rămăseseră de pus la punct doar anumite detalii, înțelegerea nu s-a mai concretizat.

Se pare că șeful diviziei pentru care trebuia să facem instructajul a sabotat înțelegerea. Poate că individul se simțea amenințat, ofensat sau lezat cumva personal de ideea că el și subordonații lui „ar avea nevoie” de pregătire. (Un procentaj surprinzător de negocieri se decid dincolo de dolari și cenți, având mult mai mult de-a face cu respect de sine, statut social și alte nevoi nemonetare.) Acum nu mai putem însă ști cu exactitate care a fost cauza.

Ideea de bază este că nouă nu ne-a păsat decât în momentul în care a fost prea târziu, pentru că eram deja convinși că vorbisem la telefon cu singurii decidenți care contau.

Am fi putut evita situația dacă am fi pus câteva întrebări calibrate, cum ar fi : cum afectează înțelegerea noastră pe ceilalți? Cât de deschiși sunt ceilalți membri ai echipei dvs. ? Cum ne asigurăm că oferim materialele de curs cele mai bune oamenilor potriviți? Cum ne asigurăm că managerii celor instruiți sunt la curent cu ce intenționăm să facem?

Dacă am fi pus întrebări de acest gen, directorul general și directorul de resurse ar fi luat legătura cu acest individ, poate chiar l-ar fi introdus în discuție. Am fi putut astfel evita cu toții o situație penibilă.

CUM DEPISTAȚI MINCINOȘII, CUM TRATAȚI CU TICĂLOȘII ȘI CUM ÎI FERMECAȚI PE CEILALȚI

Ca negociator, vă veți întâlni adesea cu oameni care vă mint cu nonșalanță și încearcă să vă intimideze să cădeți de acord. Nesimțiții agresivi și mitomanii fac parte din peisajul obișnuit, așa că e nevoie să știți cum să le faceți față.

Gestionarea agresivității și identificarea falsității constituie doar o parte dintr-o problemă mai vastă, respectiv a învăța cum să identificăm și să interpretăm subtilitățile comunicării – atât verbale cât și nonverbale – care dezvăluie starea de spirit a interlocutorului nostru.

Negociatorii cu adevărat eficienți sunt conștienți de aspectele verbale, paraverbale (felul în care se comunică) și nonverbale ale comunicării întâlnite în cadrul negocierilor și dinamicilor de grup. Acești negociatori vor ști cum să folosească aceste subtilități în beneficiul lor. Schimbând fie numai un singur cuvânt în momentul în care prezentați variantele

– cum ar fi „să nu pierdeți,” în loc de „să păstrați” – puteți influența în mod inconștient alegerile conștiente pe care le face interlocutorul vostru.

Vă voi prezenta în cele ce urmează instrumentele de care aveți nevoie pentru a depista mincinoșii, a dezarma nesimțirii și a-i ferma pe toți ceilalți. Desigur, întrebarea cu răspuns deschis „cum” este unul dintre aceste instrumente – poate chiar cel mai important – însă există multe altele.

Alastair Onglingswan trăia în Filipine. Într-o seară din anul 2004, a chemat un taxi și s-a instalat pregătit de un drum lung spre casă, pornind de la centrul comercial Greenhills din Manila.

A ațipit.

Când s-a trezit, era în lanțuri.

Din nefericire pentru Alastair, taximetristul avea și o altă îndeletnicire: răpea oameni. Sub scaunul din față ținea o sticlă cu eter, iar când ținta adormea îl anestezia, îl lua prizonier și cerea o recompensă.

După câteva ore, răpitorul a folosit telefonul lui Alastair pentru a o suna pe prietena lui din New York. A cerut să i se plătească o sumă zilnică pentru „întreținerea” lui Alastair până când va putea face cercetări cu privire la averea lui.

— E OK și dacă nu plătiți, spuse el. Aș putea oricând să-l vând pentru organe în Arabia Saudită.”

După 24 de ore am primit comanda echipei de negociere de la Quantico. Prietena lui Alastair era prea îngrijorată pentru a negocia din partea familiei, iar mama lui, care trăia în Filipine, voia să accepte orice pretenție a răpitorului.

Fratele lui Alastair, Aaron, aflat în Manila, avea o altă abordare: el înțelegea conceptul de negociere și accepta faptul că Alastair ar putea muri, ceea ce-l făcea un negociator mai bun, mai eficient. Am stabilit o legătură directă permanentă cu Aaron și m-am transformat în gurul lui de pe cealaltă parte a globului.

Pe baza comentariilor și pretențiilor răpitorului mi-am dat seama că avea experiență și era răbdător. Ca să-și facă clare intențiile, s-a oferit să taie una dintre urechile lui Alastair și s-o trimitea familiei, împreună cu filmarea în care îi taie urechea.

Solicitarea de a primi în fiecare zi o plată era în mod evident un truc pentru a stoarce familia de cât mai mulți bani cu putință, estimând în același timp și cam cât de mulți bani aveau. Noi trebuia să aflăm cine era acest individ. Acționa singur sau făcea parte dintr-un grup? Avea de gând să-l omoare pe Alastair sau nu? În plus, trebuia să facem asta înainte ca familia să rămână fără niciun sfanț. Ca să obținem aceste informații, aveam nevoie să-l atragem pe răpitor într-o negociere prelungită. Trebuia să încetinim desfășurarea evenimentelor.

Din Quantico, l-am înarmat pe Aaron cu întrebări calibrate. L-am pregătit să-l bombardeze pe nemernicul violent cu „cum?” Cum ar trebui să...? Cum știm că...? Cum am putea să...? Dacă reușim să tratăm un nemernic cu respect, dobândim o mare putere. Obținem capacitatea de a fi extrem de fermi – de a spune „nu” – de o manieră ascunsă.

„Cum putem ști că, dacă te plătim, nu-i vei face rău lui Alastair?” a întrebat Aaron.

În artele marțiale chinezești *tai chi*, obiectivul este folosirea agresivității adversarului împotriva lui, transformarea atacurilor lui într-o metodă de a-l înfrânge. Am abordat această strategie cu răpitorul lui Alastair: voiam să-i absorbim amenințările și să-l obosim. Ne-am asigurat că procesul prin care să poată program un telefon cu noi să fie cât mai complex. Am întârziat răspunsurile la e-mailuri.

Folosind toate aceste tactici, am dobândit un avantaj, oferindu-i în același timp răpitorului iluzia controlului. El credea că rezolvă problemele lui Aaron, în timp ce noi nu făceam decât să tragem de timp și să obținem mai multe informații despre el. Vedeți, e de preferat să nu confrunțați frontal o

agresivitate precum aceea a răpitorului lui Alastair; trebuie, în schimb, să reveniți la întrebări de tip „ce/care” și „cum” pentru a evita să faceți oferte sau a vă ajusta propria poziție de negociere. Eschivați-vă și strecurați-vă.

După mai multe zile de tocmeală în privința plății zilnice, Aaron a reușit în cele din urmă să obțină acordul răpitorului pentru o sumă mică și a acceptat să vireze o parte din bani în contul bancar al răpitorului. După ce a efectuat prima plată, Aaron a găsit metoda perfectă de a-l confrunta pe taximetrist fără să-l confrunte, cu o întrebare calibrată de tip „ce/când „.

— Ce o să se întâmple când nu vom mai avea bani?

Răpitorul a făcut o pauză.

— O să fie bine, a răspuns el într-un final.

Da!

Fără să-și dea seama ce acceptase, răpitorul tocmai ne-a promis că nu-i va face rău lui Alastair. O serie repetată de întrebări de tip „ce” și „cum” vă pot ajuta să depășiți tacticile agresive ale unui adversar manipulator.

După cum puteți constata din ultimul schimb de idei, discuțiile prelungite ale răpitorului cu Aaron l-au transformat pe Aaron aproape într-un prieten. Cu timpul, răpitorul a început să aibă din ce în ce mai puține rezerve în a vorbi la telefon cu „prietenul” lui. În cele din urmă, poliția din Filipine a reușit să depisteze telefonul, intervenind în casa de unde provenea apelul. Alastair și răpitorul nu erau acolo, dar în schimb au găsit-o pe soția răpitorului. Ea le-a spus polițiștilor despre o altă casă pe care o aveau. Poliția a intervenit și la cealaltă casă, l-a eliberat pe Alastair și l-a arestat pe răpitor.

Există multe alte tactici, instrumente și metode de folosire subtilă a formelor verbale și nonverbale de comunicare pentru a înțelege și modifica stările mentale ale interlocutorului. În timp ce le voi enumera mai jos, aș vrea să vă acordați timpul necesar pentru a le interioriza pe fiecare dintre ele.

Prin intermediul acestor instrumente, un negociator atent poate obține victorii importante.

REGULA 7-38-55 %

În două studii renumite referitoare la motivele pentru care o persoană ne place sau ne displace,¹ profesorul de psihologie Albert Mehrabian de la UCLA a creat regula lui 7-38-55. Cu alte cuvinte, doar 7% dintr-un mesaj se bazează pe cuvinte, în timp ce 38% vine din intonație și 55% din limbajul corporal și facial al vorbitorului.

Deși aceste cifre descriu în principal situațiile în care ne formăm o părere despre cineva, cu toate acestea regula oferă o proporție utilă pentru negociatori. Vedeți deci că limbajul corporal și intonația vocii – nu cuvintele – sunt cele mai puternice instrumente de evaluare pe care le avem la dispoziție. De aceea sunt dispus uneori să zbor distanțe mari pentru a mă întâlni față în față cu cineva, chiar și atunci când o bună parte din discuție ar fi putut avea loc la telefon.

Cum folosiți această regulă? Fiți mai întâi foarte atenți la intonația și limbajul corporal pentru a fi siguri că ele concordă cu înțelesul concret al cuvintelor. Dacă nu concordă, este foarte posibil ca vorbitorul să mintă sau să nu fie convins de ce spune.

Atunci când intonația vocii sau limbajul corporal nu concordă cu înțelesul cuvintelor pe care le transmite interlocutorul, folosiți etichetarea pentru a descoperi sursa incongruențelor.

Iată un exemplu:?

Voi: Deci, suntem de acord?

El: Da...

Voi: Aud că spuneiți „da”, însă se pare că în vocea dvs. era o ezitare.

El: Aa, nu, nu e nimic important.

Voi: Ba da, e important, vreau să mă asigur că totul merge bine.

El: Mulțumesc, apreciez.

Iată cum să vă asigurați că înțelegerea va fi implementată fără să aveți surprize. Și interlocutorul vă va fi recunoscător. Faptul că ați recunoscut incongruența și ați adresat-o cu blândețe printr-o etichetare îi va face să se simtă respectați. Prin urmare, și relația de încredere se va îmbunătăți.

REGULA CELOR TREI

Sunt convins că de-a lungul vieții ați avut parte de o negociere în care ați obținut un „da” care ulterior s-a dovedit a fi un „nu.” Poate că interlocutorul vă mințea, sau poate că și-a supraestimat disponibilitatea de a se conforma. Oricum ar fi, se întâmplă frecvent.

Fenomenul apare pentru că există de fapt trei tipuri de „da”: da-ul de angajament, da-ul de confirmare și da-ul contrafăcut.

După cum am discutat în Capitolul 5, din cauza abundenței de vânzători agasanți care încearcă să obțină „da”-uri de angajament de la clienții lor, există și mulți oameni care se pricep foarte bine la „da”-uri contrafăcute.

Un instrument excelent pentru a ocoli această capcană îl constituie Regula celor Trei.

Regula celor Trei presupune ca celălalt să fie de acord cu același lucru de trei ori în timpul unei conversații. Astfel, se triplează puterea dinamicii pe care încercați să o introduceți în momentul respectiv. Dacă veți proceda astfel, veți depista eventualele probleme înainte ca ele să se manifeste. E deosebit de dificil să minți în mod repetat sau să te prefaci că ești convins.

Când am aflat prima dată de această metodă, cea mai mare teamă pe care o aveam era să nu par o placă stricată sau să nu fiu considerat foarte insistent.

Soluția, am aflat ulterior, este să alternați tacticile.

Prima dată când obțineți un acord sau un angajament se consideră nr. 1. Pentru nr. 2 ați putea să etichetați sau să rezumați ce au spus astfel încât să vă răspundă „așa e.” Iar pentru nr. 3 ați putea folosi o întrebare calibrată de tipul „cum” sau „ce” privitoare la implementare, prin care să le cereți să explice în ce anume constă reușita, ceva de genul „ce vom face dacă ne abatem de la plan?”

Cele trei variante ar putea la fel de bine să apară ca răspuns la aceeași întrebare calibrată formulată în trei feluri diferite, de exemplu „Care e cea mai mare provocare cu care v-ați confruntat? De ce ne lovim în acest caz? Care considerați că e cel mai dificil obstacol de depășit?”

Oricum ar fi, dacă adresați o problemă de trei ori, veți descoperi atât falsitățile cât și incongruențele între cuvinte și limbajul corporal pe care le-am amintit în secțiunea anterioară. Încercați această metodă cu următoarea ocazie când nu sunteți siguri dacă interlocutorul e sincer și dispus să colaboreze.

EFECTUL PINOCCHIO

Era ușor să-ți dai seama când minte Pinocchio, faimosul personaj al lui Carlo Collodi: tot ce trebuia să faci era să fii atent la nasul lui.

Se pare însă că Collodi nu era prea departe de realitate. Majoritatea oamenilor dau semne evidente atunci când mint. Nu le crește nasul, însă fenomenul e suficient de evident.

Într-un studiu al componentelor minciunii,² profesorul de la Harvard Business School Deepak Malhotra și echipa acestuia

au constatat că, în medie, mincinoșii folosesc mai multe cuvinte decât cei care spun adevărul și folosesc mult mai multe pronume la persoana a treia. Le place să vorbească despre *el, ea, cineva, se, lor*, în loc de *eu*, pentru a se distanța de minciună.

Ei au mai constatat că mincinoșii folosesc propoziții mai complexe în încercarea de a atrage de partea lor interlocutorii suspicioși. W.C. Fields² vorbea despre a bulversa pe cineva cu gargară. Cercetătorii au denumit acest fenomen efectul Pinocchio pentru că, la fel ca nasul lui Pinocchio, numărul de cuvinte crește odată cu minciuna. Oamenii care mint sunt, e de înțeles, mai preocupați de a fi crezuți așa că se străduiesc din greu – prea din greu, la urma urmei – să pară credibili.

FII ATENI LA FELUL ÎN CARE FOLOSESC PRONUMELE

Felul în care interlocutorul folosește pronumele vă poate de asemenea ajuta să stabiliți importanța sa în lanțurile de decizie și implementare aflate de partea cealaltă a mesei de negociere. Cu cât folosesc mai frecvent cuvinte ca „eu,” „mie”, „al meu”, cu atât sunt mai puțin importanți.

Pe de altă parte, cu cât este mai greu să obții un pronume la persoana I de la un negociator, cu atât acea persoană are o importanță mai mare. La fel ca în studiul efectuat de Malhotra în care mincinosul se distanțează de minciună, într-o negociere, decidenții inteligenți nu vor să fie încolțiți să ia o decizie la masa negocierilor. Ei vor lăsa această decizie în sarcina altora pentru a evita un blocaj.

Răpitorul taximetrist din Filipine, cel care l-a răpit pe Alastair Onglingswan, folosea pronumele „noi”, „ei” și „lor” cu atât de multă insistență la începutul răpirii, încât eram convins

² Comic american, cunoscut pentru discursurile bombastice folosite în numerele de comedie (n.t.)

că vorbeam cu un lider. Doar în momentul salvării lui Alastair mi-am dat seama că era un lider fără alți complici. În jaful de la banca Manhattan Bank din Capitolul 2, tâlharul Chris Watts spunea în continuu cât de periculoși sunt „ceilalți” și cât de puțin îi putea influența, afirmația fiind complet falsă.

DISCOUNTUL LUI CHRIS

Oamenii vorbesc tot timpul despre a ține minte și a folosi (dar nu în *exces*) numele interlocutorului în negocieri. E un aspect important. În realitate însă e obositor să-ți tot auzi numele. Vânzătorul uns cu toate alifiile care urmărește să obțină un „da” își va bombarda clienții cu numele lor.

Puteți schimba abordarea folosind propriul nume. Așa obțin eu „reducerea lui Chris”.

Așa cum am folosit numele lui Alastair în discuția cu răpitorul și l-am făcut să-l folosească și el, subliniind caracterul uman al ostaticului și reducând probabilitatea de a fi rănit, folosirea propriului nume creează o dinamică de „empatie forțată.” Prin această dinamică îl faceți pe interlocutor să vă considere o persoană.

Eram acum câțiva ani într-un bar din Kansas cu mai mulți colegi negociatori din FBI. Barul era plin dar am văzut un singur scaun gol. M-am îndreptat către el însă în timp ce mă pregăteam să mă așez, tipul care stătea alături mi-a zis:

- Nici să nu te gândești.
- De ce? am întrebat, iar el mi-a răspuns:
- Pentru că o să-ți dau o mamă de bătaie.

Era mare, ursuz și deja beat, dar din cauză că am negociat toată viața pentru eliberarea ostaticilor am tendința să fiu atras de situațiile tensionate unde e nevoie de mediere cum are nevoie de lumină.

I-am întins mâna și i-am zis:

— Mă cheamă Chris.

Tipul a înghețat, iar în pauza care a urmat au venit și colegii mei, l-au bătut pe umăr și s-au oferit să-i cumpere de băut. Am aflat astfel că era veteran al războiului din Vietnam și se afla într-o situație foarte tristă. Era într-un bar ticsit, unde toți păreau să se distreze. Singura reacție pe care a putut-o avea a fost să vrea să se bată. De îndată ce am devenit „Chris,” totul s-a schimbat.

Să transpunem această abordare în cadrul unei negocieri financiare. Eram într-un centru comercial cu magazine outlet la câteva luni după experiența din Kansas și am ales câteva cămăși într-un magazin. Când am ajuns la teighea, tânăra m-a întrebat dacă vreau să mă înscriu în programul lor de fidelitate.

Am întrebat dacă primesc reducere dacă mă înscriu și mi-a zis:

— Nu.

Așa că am încercat altă abordare. I-am zis, prietenește:

— Mă cheamă Chris. Care e discountul lui Chris?

A ridicat ochii din casă, m-a privit și a râs ușor.

— Va trebui să o întreb pe șefa mea, Kathy, a zis ea, întorcându-se către femeia care stătea lângă ea.

Kathy, care auzise toată discuția, a zis:

— Pot să-ți ofer cel mult 10%.

Umanizați-vă. Folosiți-vă numele pentru a vă prezenta. Spuneți-l într-un mod amuzant, prietenesc. Lăsați-i și pe interlocutori să se bucure de interacțiune și astfel veți obține un preț special.

CUM CONVINȚEȚI INTERLOCUTORII SĂ PARIEZE ÎMPOTRIVA LOR ÎNȘIȘI

Așa cum ați putut constata din felul în care au procedat Aaron și Julie cu răpitorii, cel mai bun mod de a convinge

interlocutorii să-și reducă pretențiile este să spuneți „nu” folosind întrebări de tip „cum”. Aceste modalități indirecte de a spune „nu” nu vor reteza elanul interlocutorului la fel ca un „nu” brutal, care să-i rănească orgoliul. De fapt, aceste răspunsuri vor suna suficient de asemănător cu o contraofertă, astfel încât interlocutorii voștri vor paria adesea împotriva lor înșiși.

Am constatat că de regulă se poate spune „nu” de patru ori înainte de a pronunța efectiv cuvântul.

Primul pas din seria de „nu” este vechea noastră cunoștință, întrebarea „Cum ar trebui să fac asta?”

Va trebui să o roștiți cu deferență, pentru a o transforma într-o cerere de ajutor. Dacă veți rosti cum trebuie întrebarea, ea va acționa ca o invitație adresată interlocutorului de a lua parte la dilema voastră și a o rezolva cu o ofertă mai bună.

O a doua variantă elegantă de a spune „nu” ar putea fi o variațiune pe tema afirmației „Oferta dvs. este foarte generoasă, dar îmi pare rău, pe mine nu mă ajută.”

Prin această metodă bine testată de răspuns veți evita să faceți o contraofertă iar folosirea cuvântului „generoasă” încurajează interlocutorul să se ridice la înălțimea cuvântului. Spunând „îmi pare rău” atenuați de asemenea refuzul și clădiți empatie. (Puteți să-i ignorați liniștiți pe așa-zisii experți în negociere care vă spun că a vă cere iertare denotă întotdeauna o slăbiciune.)

Mai puteți apoi folosi o formulare de felul „Îmi pare rău, dar mă tem că nu am cum să fac asta.” E puțin mai directă, și partea cu „nu am cum să fac asta” e o sabie cu două tăișuri. Comunicând o incapacitate de a acționa, poate declanșa empatia interlocutorului față de voi.

„Îmi pare rău, nu” e o variantă ușor mai concisă a unui al patrulea „nu”. Dacă este rostită cu blândețe, aproape că nici nu sună negativ.

Dacă vreți să mergeți și mai departe, desigur, „nu” este ultima și cea mai directă cale. Din punct de vedere verbal, ar

trebui rostit cu o intonație descendentă și un ton preocupat, nu ar trebui să fie un „NU!”

Am avut un student pe nume Jesus Bueno, care mi-a scris cu puțin timp în urmă să-mi spună o poveste fantastică despre felul în care a folosit etapizat „nu”-urile pentru a-l ajuta pe fratele lui Joaquin să depășească o situație neplăcută în afaceri.

Fratele lui cumpărase împreună cu doi prieteni o societate comercială care cultiva cannabis în nordul Spaniei, unde legea permite creșterea plantei de marijuana pentru uz personal. Joaquin și partenerul lui Bruno au investit 20.000 de euro fiecare, deținând o cotă de 46% din acțiuni (un alt partener investise 3.500 de euro, având o cotă de 8%)

Încă de la început Joaquin și Bruno au avut o relație tensionată. Joaquin e un om de vânzări excelent, în timp ce Bruno e interesat mai degrabă de contabilitate. Al treilea partener era și el un om cu talent în vânzări, iar el și Joaquin credeau că strategia corectă era creșterea vânzărilor. Această creștere presupunea oferirea unor reduceri importante clienților fideli, care plasau comenzi mari, lucru cu care Bruno nu era de acord. Plănuiau de asemenea să mărească stocurile și să lanseze un magazin virtual, iar Bruno nu era de acord nici cu aceste măsuri.

După aceea și soția lui Bruno a devenit o problemă, sâcâindu-l pe Joaquin să nu cheltuiască atât de mult cu creșterea vânzărilor ci să urmărească mărirea profitului. Joaquin urmărirea într-o zi achizițiile și observase că unele produse pe care le-a comandat nu fuseseră puse în magazin. A început să le caute pe internet și a constatat spre marea lui mirare că exista un magazin pe eBay care avea chiar numele soției lui Bruno și care vindea chiar acele produse lipsă.

A rezultat o ceartă intensă între Bruno și Joaquin care le-a afectat relația. Ca urmare a acestui moment tensionat, Bruno i-a spus lui Joaquin că voia să-și vândă cota de acțiuni pentru

că simțea că firma își asumă niște riscuri prea mari. Așa că Joaquin s-a consultat cu fratele lui, studentul meu, Jesus.

Deoarece aveau impresia că presiunea exercitată de soția lui Bruno era motivul pentru care voia să-și vândă acțiunile, Jesus l-a ajutat pe Joaquin să construiască un mesaj empatic în jurul acestei teme: „Se pare că soția ta pune multă presiune pe tine.” Joaquin trecea de asemenea printr-un divorț așa că s-au decis să folosească și această temă pentru a aduce în discuție problemele conjugale, pregătind un audit al acuzațiilor – „Știu că crezi că nu mă interesează costurile și vreau doar să scot profit din companie” – pentru a dezamorsa energia negativă și a-l face pe Bruno să vorbească.

Metoda a funcționat de minune. Bruno a acceptat imediat auditul acuzațiilor și a început să explice de ce credea că Joaquin era neglijent pe partea de cheltuieli. Bruno a amintit și că nu avea pe nimeni la care să apeleze, așa cum avea Joaquin (Joaquin împrumutase niște bani de la mama lui). Joaquin a folosit oglindirea pentru a-l ține pe Bruno de vorbă, iar acesta a continuat să vorbească.

Într-un final, Joaquin a spus „Știu ce înseamnă presiunea din partea soției. Și eu trec printr-un divorț și știu că e o experiență obositoare.” Bruno a vorbit apoi preț de 10 minute despre soția lui, ocazie cu care a oferit și o informație crucială: soția era foarte supărată pentru că banca care le împrumutase cei 20.000 de euro reanalizase creditul și le dăduse două variante: fie rambursează integral împrumutul, fie plătește o dobândă mult mai mare.

Evrika!

Joaquin și Jesus au discutat după ce au aflat aceste informații și au stabilit că Joaquin ar putea să plătească în mod rezonabil un preț ușor mai mare decât costul împrumutului, pentru că Bruno fusese deja plătit cu 14.000 de euro ca salariu. Scrisoarea băncii îl pune pe Bruno într-o postură

nefavorabilă, iar Joaquin s-a gândit că ar putea face o ofertă cu un preț mai mic pentru că Bruno nu și-ar fi putut vinde cu ușurință acțiunile.

Au stabilit că 23.000 de euro ar fi numărul magic, 11.000 pe loc și 12.000 de euro eşalonat, pe parcursul unui an.

Situația a degenerat însă după aceea.

În loc să aștepte ca Bruno să propună un preț, Joaquin s-a pripit și și-a prezentat imediat oferta, spunându-i lui Bruno că i se părea „foarte echitabilă.” Dacă vreți să vă câștigați antipatia interlocutorului, spuneți-i că dacă vă contrazice, vă *nedreptățește*.

Ceea ce a urmat confirmă acest lucru.

Bruno a închis furios telefonul iar Joaquin a primit două zile mai târziu un e-mail de la un tip care spunea că fusese angajat să-l reprezinte pe Bruno. Solicitau o sumă de 30.812 euro: 20.000 pentru împrumut, 4.000 pentru salariu, 6.230 pentru acțiuni și 582 pentru dobândă.

Cifre nerotunjite, care păreau de neclintit prin cât de atent fuseseră explicitate. Tipul ăsta era un profesionist.

Jesus i-a spus lui Joaquin că a dat-o în bară. Amândoi știau însă că Bruno era destul de disperat să vândă. Au hotărât prin urmare să aplice strategia etapizată de „nu” pentru a-l face pe Bruno să liciteze împotriva lui însuși. În cel mai rău caz, Bruno urma doar să se răzgândească în privința vânzării acțiunilor și situația actuală ar continua. Era un risc pe care trebuia să și-l asume.

Și-au redactat așadar primul mesaj de tip „nu”:

Prețul pe care-l propui e foarte echitabil și aș fi vrut cu siguranță să mi-l pot permite. Bruno a muncit din greu în această firmă, și merită să primească o sumă adecvată. Îmi pare foarte rău, dar vă urez mult succes.

Observați că nu au făcut nicio contraofertă, și au reușit să spună „nu” fără să rostească cuvântul.

Joaquin a fost șocat când a primit a doua zi un răspuns de la consultant, aflând că prețul fusese redus la 28.346 de euro.

Joaquin și Jesus au redactat astfel un al doilea „nu” blând:

Îți mulțumesc pentru ofertă. Reducerea de preț e generoasă, și am apreciat înțelegerea. Chiar îmi doresc să pot plăti această sumă, dar, sincer vorbind, deocamdată nu-mi permit prețul ăsta. După cum știi, trec printr-un divorț și nu dispun de genul ăsta de sumă. Îți doresc din nou mult noroc.

A doua zi, Joaquin a primit un e-mail cu un singur rând din partea consultantului, anunțându-l că prețul a fost redus la 25.000 de euro. Joaquin voia să accepte dar Jesus i-a spus că trebuia să mai treacă prin câteva etape de „nu”. Joaquin s-a opus, dar în cele din urmă a cedat.

Această poveste ne oferă o lecție foarte importantă: arta parafării unei înțelegeri presupune să rămâneți concentrați până la capăt. Există puncte esențiale pe măsură ce vă apropiați de final în care trebuie să recurgeți la disciplina mentală. Nu vă gândiți la ora la care pleacă ultimul zbor, sau cum ar fi să ajungeți acasă mai devreme și să jucați golf. Nu vă lăsați mintea să rătăcească. Păstrați-vă concentrarea.

Au scris așadar:

Îți mulțumesc din nou pentru oferta generoasă. Ai redus substanțial prețul și m-am zbatut din răspuțeri să fac rost de suma asta. Din nefericire, nimeni nu vrea să-mi împrumute bani, nici măcar mama. Am încercat diferite variante dar nu pot să fac rost de bani. Îți pot oferi doar 23.567 de euro, din care 15.321,37 imediat. Restul îi voi putea plăti pe parcursul unui an, însă mai mult nu am. Îți doresc mult bine în luarea deciziei.

Remarc folosirea genială a numerelor concrete, și o metodă care generează empatie de a spune „nu” fără a rosti cuvântul!

Și a funcționat. La mai puțin de o oră, consultantul a răspuns comunicând acceptul.

Să privim îndeaproape acest proces: vedeți felul în care amestecul de oglindire și întrebări cu răspuns deschis au extras informația despre problemele financiare ale lui Bruno, apoi metoda „nu” s-a folosit de situația lui disperată? Cu alt cumpărător, această metodă nu ar fi putut da rezultate, însă în absența acestor alți cumpărători a constituit o metodă excelentă de a-l face pe Bruno să liciteze împotriva lui.

LECȚIILE CHEIE

Vedetele negocierii – adevărații oameni care pot să aducă ploaia – știu că o negociere reprezintă un teren pe care se poate juca dincolo de cuvinte, în care obținerea unei înțelegeri cu adevărat bune implică detectarea și manipularea unor semnale subtile, neevidente, aflate dincolo de aparențe. Doar prin vizualizarea și modificarea acestor noțiuni subterane puteți obține o înțelegere excelentă, asigurându-vă că ea va fi implementată.

Aplicând aceste instrumente, rețineți cel mai important concept al acestui capitol. Un „da” nu înseamnă nimic fără un „cum”. A întreba „cum,” a ști „cum,” și a defini „cum”, toate fac parte din arsenalul unui negociator de succes. Fără ele ar fi dezarmat.

- Puneți întrebări calibrate de tip „cum”, și repetați-le. Întrebând „cum” mențineți interesul interlocutorului, în același timp derutându-l. Răspunzând la întrebări vor avea iluzia controlului, fiind de asemenea conduși să se aplece asupra problemelor voastre atunci când își formulează solicitările.

- Folosiți întrebările de tip „cum” pentru a modula mediul negocierii. Puteți face asta aplicând întrebarea „Cum aş putea face asta?” ca o variantă mai blândă a lui „nu.” Veți îndemna subtil interlocutorul să caute alte soluții, adică soluțiile *voastre*. Adesea îi veți face să liciteze împotriva lor.
- Nu fiți atenți doar la cei cu care negociați în mod direct; identificați întotdeauna motivațiile jucătorilor aflați „în spatele mesei.” Puteți face asta întrebând cum îi va afecta înțelegerea pe alții și cât de dispuși sunt să o accepte.
- Urmați Regula lui 7-38-55 %, acordând atenție sporită intonației vocii și limbajului corporal. Incongruențele între cuvinte și semnalele non-verbale vă vor demonstra când interlocutorul minte sau nu vrea să accepte o înțelegere.
- Ați obținut un „da” adevărat sau unul contrafăcut? Verificați cu regula celor Trei: folosiți întrebările calibrate, rezumatele și etichetările pentru a face interlocutorul să-și reconfirme angajamentul de cel puțin trei ori. E extrem de dificil să minți în mod repetat sau să mimezi convingerea.
- Felul în care cineva folosește pronumele personale oferă indicii importante în ce privește autoritatea de care se bucură. Dacă auziți prea des „eu”, „mie” sau „meu” puterea de decizie se află probabil în mâinile altor persoane. Dacă auziți frecvent „noi”, „ei” și „lor”, e mai probabil să discutați direct cu un decident abil care-și păstrează opțiunile deschise.
- Folosiți-vă propriul nume pentru ca interlocutorul să vă considere o persoană și obțineți chiar o reducere personală. Umorul și omenescul sunt cele mai bune metode de a sparge gheața și de a elimina obstacolele.

TOCMIȚI-VĂ DUR

Mi-a picat cu tronc o mașină roșie Toyota 4Runner roșie acum câțiva ani. Nu era un roșu obișnuit, ci un „Roșu Salsa Perlat”. Era un soi de roșu aprins care părea că strălucește noaptea. Mai sexy de atât nu se putea” Trebuia să o cumpăr”, începuse să mă obsedeze.

Am căutat la dealerii din zona Washington-ului și mi-am dat seama imediat că nu eram singurul care voia să cumpere această camionetă: în toată zona nu mai era niciuna disponibilă în culoarea respectivă, mă rog, niciuna în afară de un singur dealer.

Știți cum se spune să nu mergeți să cumpărați de mâncare când vă e foame? Ei bine, îmi era foame. Foarte foame. Eram îndrăgostit. M-am așezat, m-am recules și mi-am făcut o strategie. Nu aveam decât o singură șansă de a face rost de mașina în culoarea asta. Trebuia să reușesc.

M-am prezentat la reprezentată într-o după-amiază însorită, într-o zi de vineri. M-am așezat în fața reprezentatului, un

tip destul de amabil pe nume Stan, și i-am spus că mi se pare o mașină superbă.

Mi-a oferit un zâmbet obișnuit – credea că m-a păcălit – și mi-a spus că „mașina superbă” are un preț de listă de 36.000 de dolari.

Am dat înțelegător din cap și am strâns gura. Cheia unei tocmeli o reprezintă deturnarea interlocutorului cu încetinitorul. Trebuie să faceți asta de o manieră cât mai amabilă. Dacă aș putea trece așa prin urechea acului, aș avea o șansă bunicică să ajung la prețul pe care mi-l doream.

— Pot să plătesc 30.000 de dolari, am zis. Și pot să plătesc pe loc, bani gheață. Ți scriu un cec complet pentru toată suma. Îmi pare rău, mi-e teamă că nu pot să ofer mai mult.

Zâmbetul lui s-a destrămat un pic pe la margini, de parcă își pierdea concentrarea. S-a încordat și apoi a dat din cap.

— Sunt convins că puteți înțelege că nu pot face asta. Prețul de listă e 36.000 de dolari, la urma urmei.

— Cum ar trebui să fac asta? am întrebat eu, cu respect.

— Sunt convins, spuse el, făcând apoi o pauză de parcă nu era sigur ce vrea să spună. Sunt convins că putem găsi o metodă de finanțare prin care să obțineți cei 36.000 de dolari.

— E o camionetă frumoasă. E uimitoare. Nu pot să vă zic cât de mult mi-o doresc. Face mai mult decât am oferit. Îmi pare rău, mă jenează. Nu pot să ofer pur și simplu o astfel de sumă.

Se holba la mine în tăcere, părea ușor debusolat. S-a ridicat în picioare și s-a dus într-un birou, unde a stat o eternitate. A stat atât de mult, încât țin minte că-mi spuneam în sinea mea „La naiba! Trebuia să fi oferit și mai puțin! O să coboare până la prețul meu.” Orice răspuns care nu e o respingere totală a ofertei înseamnă că aveți avantajul.

S-a întors și mi-a spus de parcă era Crăciunul că șeful aprobase un nou preț: 34.000 de dolari.

— Wow, mi-ați făcut o ofertă foarte generoasă și asta e mașina visurilor mele, am zis. Mi-ar plăcea să pot să o cumpăr, chiar mi-ar plăcea. E foarte jenant. Nu-mi permit pur și simplu.

A tăcut iar eu nu am înghițit momeala. Am lăsat tăcerea să se prelungească. După ce a oftat s-a ridicat și a plecat din nou.

După încă o eternitate a revenit în birou.

— Ați dat lovitura, zise el. Șeful mi-a zis că a aprobat un preț de 32.500 de dolari.

Mi-a pus o hârtie pe birou pe care scria „AȚI CÂȘTIGAT” cu litere mari. În jurul cuvintelor erau chiar emoticoane cu fețe zâmbitoare.

— Sunt atât de recunoscător. Ați fost foarte generos, nu pot să vă mulțumesc îndeajuns. Camioneta face sigur mai mult decât v-am oferit, am zis. Îmi pare rău, dar pur și simplu nu pot face asta.

S-a ridicat din nou. De data asta nu mai zâmbea. Era în continuare confuz. După câteva secunde, s-a dus înapoi la șeful lui iar eu m-am lăsat pe spate în scaun. Simțeam gustul victoriei. La nici un minut după aceea – n-a mai durat o eternitate – s-a întors și s-a așezat.

— Putem face asta, a zis.

Două zile mai târziu, mă instalam la volanul noii mele Toyota 4Runner, culoarea roșu Salsa perlat-cumpărată cu 30.000 de dolari.

Doamne, ador mașina asta. O conduc și în ziua de azi.

Majoritatea negocierilor ajung în acel punct inevitabil în care jocul ușor liber și informal dintre două persoane se transformă într-o confruntare, și se ajunge la o tocmeală de modă veche. Cunoașteți momentul: v-ați construit o oarecare legătură prin oglindire și etichetare, ați efectuat un audit al acuzațiilor eliminând orice obstacole afective sau mentale care mai trenau, și ați identificat și rezumat interesele și pozițiile părților, ați obținut un „așa e” și...

Acum vine momentul să vă tocmiți.

Iată situația: lupta pentru bani, un dans incomod al ofertelor și contraofertelor care le dă fiori multora. Dacă faceți parte din această majoritate, care consideră că acest moment nu constituie mai mult decât un rău necesar, aveți toate șansele să fiți curățați de bani de cei care au învățat să speculeze clipa.

Nicio parte a negocierii nu provoacă mai multă neliniște și agresivitate necontrolată decât tocmeala, motiv pentru care în această etapă se produc adesea mai multe erori și mai mulți pași greșiți decât în oricare altă etapă din procesul negocierii. Pentru majoritatea oamenilor, această dinamică produce un disconfort. Chiar dacă avem planuri bine puse la punct, mulți dintre noi ne intimidăm când vine momentul să facem schimb de prețuri.

Voi explica în acest capitol tacticile care alcătuiesc procesul tocmeii și voi analiza felul în care dinamica psihologică determină ce tactici trebuie folosite și cum ar trebui puse în practică.

Tocmeala nu e o știință exactă, dar nu e nici o simplă aritmetică sau o intuiție. Pentru a vă tocmi cum trebuie, va trebui să renunțați la ideile preconcepute pe care le aveți despre târguială și să învățați să recunoașteți strategiile psihologice subtile care joacă roluri esențiale la masa tocmeii. Un negociator bine antrenat va vedea dincolo de jocul ofertelor de deschidere, contraofertelor și mișcărilor finale. El va vedea curenții psihologici care circulă pe sub suprafața lucrurilor.

Odată ce ați învățat să identificați acești curenți, veți putea „citi” situațiile în care vă tocmiți cu mai multă precizie și veți putea răspunde la întrebările tactice care le dau de furcă chiar și celor mai buni negociatori.

Veți fi gata de o tocmeală „fără mânuși”. Și nici nu-și vor da seama ce bine pregătiți veți fi.

CE FEL DE TIP SUNTEȚI?

Mă plimbam acum câțiva ani cu barca cu unul din angajații mei, un tip grozav pe nume Keenon. Trebuia să-i țin un discurs motivațional și să-i fac o evaluare a performanței.

— Când mă gândesc la munca noastră, o descriu drept «răsturnarea sensului curentului», am zis.

— Răsturnarea sensului curentului, a repetat Keenon.

— Da, ideea e că noi – eu și restul echipei – avem aptitudinile necesare identificării forțelor psihologice care ne trag în larg, putându-le exploata pentru a ne conduce către o destinație mai utilă pentru noi.

— Mai utilă pentru noi, a zis Keenon.

— Exact, am zis. Către o destinație unde putem...

Vorbeam de vreo 45 de minute când fiul meu Brandon, care conduce operațiunile la Black Swan Group a izbucnit în râs.

— Nu mai pot! Nu vezi? Pe bune, tată, chiar nu vezi?

Am clipit. Ce să văd? l-am întrebat.

— Keenon nu face decât se te oglindească. Și asta face de aproape o oră.

— Oh, am zis, înroșindu-mă la față în timp ce Keenon a început să râdă.

Avea complet dreptate. Keenon se jucase cu mine tot timpul, folosind instrumentul psihologic care funcționează cel mai bine cu persoanele ferme ca mine: oglinzirea.

Stilul propriu de negociere – și cel al interlocutorului – se formează în copilărie, pe baza educației, familiei, culturii și multor altor factori. Dacă îl puteți recunoaște, puteți identifica punctele forte și punctele slabe ale stilului de negociere (precum și cele ale interlocutorului vostru), ajustându-vă abordarea și strategiile în funcție de acești factori.

Stilul de negociere constituie o variabilă esențială când se ajunge la tocmeală. Dacă nu știți ce anume vă dictează

instinctul să faceți, vouă sau interlocutorului, veți avea probleme serioase în găsirea tacticilor și strategiilor eficiente. Atât voi cât și interlocutorul vostru aveți propriile obiceiuri mentale și propriul comportament, iar odată ce le-ați identificat, le puteți exploata strategic.

Așa cum a făcut și Keenon.

Se poate umple o întreagă bibliotecă cu arhetipurile și profilurile comportamentale ale oamenilor pe care i-ați putea întâlni la masa negocierilor. E o cantitate uriașă de informație pe care dacă v-ați apuca să o studiați și-ar pierde utilitatea. În ultimii ani, pe baza unui efort condus în principal de Brandon, fiul meu, am condensat și simplificat aceste studii, comparându-le cu experiența noastră din activitatea de zi cu zi și cu studiile de caz ale studenților noștri de la facultățile cu profil comercial, constatând că oamenii se încadrează în trei mari categorii. Unii sunt Împăciuitori, alții – ca mine – sunt în principal Fermi, iar restul sunt Analști, cei cărora le plac informațiile multe.

Scenele de negociere prezentate în filmele hollywoodiene sugerează că cei mai buni la tocmeală sunt cei care practică un stil ferm, însă oricare dintre cele trei stiluri poate fi eficient. Iar pentru a fi cu adevărat eficient, aveți nevoie de elemente preluate de la toate cele trei stiluri.

Un studiu care a analizat avocați implicați în negocieri în Statele Unite a constatat ¹ că 65% dintre avocații din două mari orașe americane foloseau un stil cooperant, în vreme ce doar 24% erau cu adevărat fermi. În momentul în care s-a evaluat eficiența acestor avocați, s-a constatat că peste 75% dintre cei eficienți aveau un stil cooperant, în vreme ce doar 12% aveau un stil ferm. Așa că dacă nu aveți un stil ferm, nu trebuie să vă îngrijorați. Fermitatea brutală este de cele mai multe ori contraproductivă.

Țineți minte că stilul vostru personal de negociere nu e o cămașă de forță. Nicio persoană nu recurge în exclusivitate la

un singur stil. Majoritatea dintre noi avem capacitatea să ne folosim și de stilurile noastre secundare, dacă situația o cere. Există însă un singur adevăr fundamental despre stilurile de succes în tocmeală: pentru a fi buni, trebuie să învățați să fiți voi înșivă la masa negocierii. Pentru a excela, trebuie să vă folosiți de punctele voastre forte, nu să le înlocuiți.

Iată un scurt ghid care să vă permită să clasificați stilul de negociator cu care vă veți confrunta, precum și tacticile care vă vor fi cele mai utile.

ANALISTUL

Analiștii sunt inteligenți și metodici. Ei nu se grăbesc. Preferă în schimb să creadă că atât timp cât muncesc ca să obțină cel mai bun rezultat de o manieră temeinică și sistematică, timpul nu are mare importanță. Imaginea lor asupra sinelui reflectă o preocupare pentru a-și reduce la minim erorile. Mottoul lor este: nu contează cât durează, atât timp cât iese bine.

Analiștii clasici preferă să lucreze pe cont propriu și nu se abat decât în puține ocazii de la obiectivele lor. Ei nu-și dezvăluie decât arareori sentimentele și folosesc adesea o voce foarte asemănătoare cu cea a DJ-ului de seară de la radio despre care am vorbit în Capitolul 3, o voce înceată și măsurată, cu o intonație descendentă. Cu toate acestea, analiștii vorbesc adesea într-un fel distant și rece, în loc să fie reconfortanți. Acest aspect îndepărtează oamenii fără ca ei să-și dea seama de asta, limitându-le capacitatea de a-și ajuta interlocutorul să se desțindă și de a-l face să se deschiadă.

Analiștii se mândresc cu faptul că nu le scapă niciun detaliu în cadrul pregătirilor amănunțite pe care le fac pentru negocieri. Ei vor petrece adesea două săptămâni pentru a obține niște informații pe care le-ar fi aflat după 15 minute de negociere, doar ca să nu fie surprinși. Analiștii detestă surprizele.

Analiztii sunt niște persoane rezervate, orientate către rezolvarea problemelor și condensarea informației, fiind deosebit de sensibili la reciprocitate. Ei îți vor da o anumită informație, dar dacă nu primesc o altă informație la schimb într-un anumit interval de timp, își vor pierde încrederea și interesul. Această reacție poate părea să apară din senin, dar trebuie să rețineți că, pentru că le place să lucreze singuri, simplul fapt că discută cu voi constituie o concesie din punctul lor de vedere. Ei consideră adesea concesii interlocutorului ca o nouă informație care trebuie evaluată în vizuina lor. Nu vă așteptați să primiți contraoferte imediate din partea lor.

Oamenii de acest fel sunt sceptici din naștere. Ar fi deci o idee neinspirată să le puneți prea multe întrebări de la început, pentru că nu vă vor răspunde până când nu vor înțelege toate implicațiile. Este esențial să fiți bine pregătiți când discutați cu ei. Folosiți informații clare atunci când încercați să vă susțineți punctul de vedere, nu improvizați, folosiți date comparate pentru a-i contrazice și concentrați-vă asupra faptelor; avertizați-i din timp de eventuale probleme și evitați surprizele.

Pentru analiști tăcerea e o ocazie de a reflecta. Nu se supără pe voi și nici nu încearcă să vă ofere ocazia de a vorbi mai mult. Dacă aveți senzația că nu sunteți pe aceeași lungime de undă, dați-le întâi ocazia să reflecteze.

Pentru analiști scuzele nu au mare valoare deoarece ei consideră negocierea și relația cu voi ca indivizi drept probleme în mare parte distincte. Ei reacționează destul de bine la etichetări. Nu se priesc să răspundă întrebărilor calibrate, sau întrebărilor cu răspuns închis la care răspunsul este „da.” E posibil să vă răspundă după câteva zile.

Dacă sunteți tipul analist, ar trebui să fiți îngrijorați de posibilitatea de a vă izola de o sursă esențială de date, mai exact de interlocutorul vostru. Cel mai important lucru pe care-l puteți face este să zâmbiți când vorbiți. Interlocutorii vă vor oferi cu

mai multă ușurință informații dacă le zâmbiți. Puteți să vă faceți și un obicei din zâmbiți pentru a putea ascunde momentele în care ați fost luați prin surprindere.

ÎMPĂCIUITORUL

Pentru acest tip de negociator timpul petrecut clădind relația cu interlocutorul este cel mai important. Împăciuitorii consideră că atât timp cât există un schimb liber, continuu de informații, nu există risipă de timp. Atât timp cât comunică, sunt fericiți. Obiectivul lor este să se înțeleagă bine cu interlocutorul. Preferă soluțiile reciproc avantajoase.

Dintre cele trei tipuri, împăciuitorii sunt cei care au probabilitatea cea mai ridicată de a pune bazele unei relații excelente, fără însă a reuși ceva concret.

Împăciuitorii vor să rămână prieteni cu interlocutorul chiar și dacă nu pot ajunge la o înțelegere. Sunt foarte abordabili, extrem de prietenoși și au voci calde. Vor face concesii pentru a face pe plac sau a cădea la pace și speră ca și cealaltă parte să răspundă cu aceeași monedă.

Dacă interlocutorii voștri sunt sociabili, optimiști, vor să cadă la pace, sunt ușor distrași și-și gestionează prost timpul, sunt probabil împăciuitori.

Dacă aveți de-a face cu un astfel de interlocutor, fiți sociabili și prietenoși. Lăsați-i să vorbească despre ideile lor și folosiți întrebările calibrate țintite pe implementare pentru a-i face să coopereze și a găsi modalități prin care vorbele lor să se transpună în fapte. Din cauza tendinței lor de a fi primii care activează ciclul reciprocității, e posibil să vă facă promisiuni pe care să nu le poată îndeplini.

E posibil să nu fie foarte bine pregătiți pentru că se concentrează prea mult asupra interlocutorului. Vor să vă cunoască. Sunt foarte pasionați de ideea negocierii și de satisfacerea emoțiilor, nu doar de gestionarea lor.

Deși este foarte ușor să nu fiți de acord cu un împăciuitor pentru că el vrea doar să audă ce aveți de spus, poate fi dificil să descoperiți lucrurile cu care nu sunt de acord. Deși e posibil ca ei să fi identificat zonele de conflict, e foarte probabil să le evite de teamă să nu provoace un conflict.

Dacă sunteți un împăciuitor, păstrați-vă amabilitatea fără a vă sacrifica obiectiile. Nu doar că persoanele care corespund celorlalte două tipuri trebuie să vă audă punctul de vedere, dar dacă aveți de-a face cu un alt împăciuitor, acest punct de vedere va fi binevenit. Fiți atenți la excesul de vorbărie: pentru celelalte două tipuri acest exces nu este binevenit iar dacă aveți de-a face cu un interlocutor de același tip sunteți expus riscului unor interacțiuni sterile.

ASERTIVUL

Tipul ferm e de părere că timpul înseamnă bani. Orice minut irosit înseamnă un dolar irosit. Imaginea lor despre sine e strâns legată de numărul de obiective pe care le pot îndeplini într-un interval definit de timp. Pentru ei e mai important să ajungă la o soluție imperfectă decât să nu ajungă la nicio soluție.

Fermii sunt indivizi pasionali care adoră să câștige cu orice preț, adesea pe spezele celorlalți. Colegii și interlocutorii lor nu le pun niciodată abordarea la îndoială pentru că sunt întotdeauna direcți și sinceri. Ei au un stil agresiv de comunicare și nu-și fac griji din cauza interacțiunilor viitoare. Perspectiva lor asupra relațiilor de afaceri se bazează doar pe respect, nici mai mult, nici mai puțin.

Fermul își dorește să fie ascultat, dincolo de orice alt considerent. Și nu doar că își dorește să fie ascultat, dar nu are capacitatea de a vă asculta până nu știe că l-ați ascultat la rândul vostru. Ei se concentrează asupra propriilor obiective în detrimentul oamenilor, preferând să ordone în loc să ceară voie.

Dacă aveți de-a face cu un interlocutor ferm, e de preferat să acordați atenție lucrurilor pe care vi le comunică, deoarece

nu vă vor lua în considerare punctul de vedere decât dacă sunt convinși că-i înțelegeți.

Pentru un ferm, orice moment de tăcere e o ocazie în plus de a vorbi. Oglindirile funcționează de minune cu acest tip de negociator, la fel și întrebările calibrate, etichetările și rezumatele. Cel mai important lucru pe care-l puteți obține de la un ferm este „așa e”, care poate veni sub forma unui „chiar așa e” sau „ai pus punctul pe i”.

În materie de de reciprocitate, acest tip are o mentalitate de tip „cedez un centimetru, câștig un kilometru.” Ei consideră că merită orice le oferiți așa că ignoră așteptările voastre de a primi ceva la schimb. Ei caută pur și simplu doar o ocazie de a primi și mai mult. Dacă oferă o concesie, vor număra cu siguranță secunde până când vor primi ceva la schimb.

Dacă sunteți tipul ferm, fiți foarte atenți la intonația vocii. Chiar dacă nu aveți intenția de a părea dur, aceasta va fi impresia pe care o veți produce. Înmuiiați-vă intenționat vocea și încercați să o faceți mai plăcută. Folosiți întrebările calibrate și fiți foarte atenți la intonația vocii. Astfel veți deveni mai abordabili și veți spori șansele unei colaborări.

Am văzut felul în care fiecare dintre aceste grupuri acordă diferit importanță timpului (timp=pregătire; timp=relație; timp=bani). Ei au interpretări complet diferite și în ceea ce privește tăcerea.

Eu sunt cu siguranță genul ferm, iar un tip împăciuitor mi-a spus la o conferință că a ratat o negociere. Mi-am zis în gând, ce-ai făcut, ai țipat la interlocutor și te-ai ridicat de la masă? Pentru mine asta înseamnă să ratezi o negociere.

Se pare însă că nu am spus nimic; dar pentru tipul împăciuitor, tăcerea înseamnă furie.

Pentru analiști însă, tăcerea înseamnă că au nevoie de timp de gândire. Iar tipul ferm interpretează tăcerea drept un semn că fie nu aveți nimic de spus, fie vreți să vorbească el. Și eu sunt

ferm, așa că știu că singurele ocazii când tac sunt când nu mai am nimic de zis.

Partea amuzantă e când aceste stiluri se intersectează. Când un analist face o pauză de gândire, interlocutorul împăciuitor se neliniștește, iar fermul începe să vorbească, enervând analistul care-și spune: de fiecare dată când încerc să gândesc, consideri că e o invitație să vorbești și mai mult. Nu mai taci odată?

Înainte de a continua aș vrea să mai vorbesc despre motivele pentru care oamenii nu reușesc adesea să identifice stilul interlocutorului.

Cel mai mare obstacol în calea identificării corecte a stilului interlocutorului îl reprezintă paradoxul pe care l-am denumit „eu sunt normal.” Cu alte cuvinte, operăm după ipoteza conform căreia perspectiva asupra lumii pe care o au ceilalți e aceeași cu a noastră. La urma urmei, cine nu face această presupunere?

Deși e o presupunere nevinovată și ușor de înțeles, convingerea că sunteți normali e una dintre cele mai nocive presupuneri pe care le puteți face în cadrul negocierilor. Prin ele, ne proiectăm în mod inconștient stilul asupra interlocutorilor. Existând însă trei stiluri de negociatori pe lume, există o probabilitate de 66% să întâlniți un negociator cu un alt stil decât al vostru. Un negociator pentru care „normal” să însemne altceva.

Un director general mi-a spus la un moment dat că se aștepta ca 9 negocieri din 10 să dea greș. Acest director general își proiecta, foarte probabil, propriile convingeri asupra interlocutorului. În realitate, e posibil ca să dea de cineva cu o abordare similară cu a lui doar în 10% din cazuri. Dacă ar fi înțeles că interlocutorii lui erau diferiți de el, ar fi avut cu siguranță mult mai mult succes.

Cele trei tipuri negociază diferit, pornind de la felul în care se pregătesc până la felul în care discută. Așa că, înainte să vă

puneți problema unei tocmeli eficiente, trebuie mai întâi să înțelegeți ce înțelege interlocutorul vostru prin „normal”. Va trebui să identificați tipul de negociator cu care vă confrunțați prin acceptarea faptului că persoana cu care discutați este diferită față de voi. Regula de Aur nu dă rezultate când vine vorba de negocieri.

Regula Lebedei Negre presupune să nu-i tratați pe ceilalți în felul în care vreți să fiți tratat, ci să-i tratați așa cum le place lor să fie tratați.

(Vă pun la dispoziție un fișier PDF care vă va ajuta să identificați cărui tip îi aparțineți, împreună cu cei din jurul vostru. Vă rog să accesați <http://info.blackswanltd.com/3-types>.)

CUM SĂ LUAȚI UN PUMN ÎN FIGURĂ

Cercetătorii din domeniul negocierii obișnuiesc să considere tocmeala un proces rațional, lipsit de emoții. Ei vorbesc de ZOPA – Zona unui Posibil Acord – în care zonele de interes ale vânzătorului și cumpărătorului se intersectează. Să zicem că Tony vrea să-și vândă mașina și nu e dispus să accepte o sumă mai mică de 5.000 de dolari iar Samantha vrea să cumpere dar nu e dispusă să plătească mai multe de 6.000 de dolari. ZOPA se întinde astfel pe intervalul 5.000-6.000. Pentru unele înțelegeri există ZOPA, iar pentru altele, nu. Totul e cât se poate de rațional.

Sau cel puțin asta ar vrea ei să credeți.

Trebuie să renunțați la această idee. Într-o sesiune de tocmeală adevărată, negociatorii abili nu folosesc ZOPA. Negociatorii cu experiență vor începe adesea cu o ofertă ridicolă, o ancoră extremă. Și dacă nu sunteți pregătiți să faceți față, vă veți pierde reperele și veți oferi imediat maximul pe care-l aveți la dispoziție. E vorba doar de natura umană. După cum spunea chiar marele boxeur mușcător de urechi Mike Tyson : „Cu toții avem un plan până când ne luăm un pumn în gură.”

Ca negociator bine pregătit, care caută să strângă neîncetat informații, veți ajunge să vă doriți ca interlocutorul să fie primul care dezvăluie un preț, pentru că veți voi să vedeți ce cărți are în mână. Veți primi o ancoră extremă, pregătiți fiind. Ancora extremă e însă foarte puternică, iar voi sunteți doar oameni: e posibil să vă dea peste cap emoțiile. Dacă se petrece acest lucru, există modalități prin care puteți reduce tensiunea fără să litați împotriva voastră sau să reacționați violent. Odată ce veți învăța aceste tactici, veți fi mai pregătiți să rezistați loviturii și să contraatacați cu stil.

Mai întâi, încercați să evitați pumnul într-o manieră care să vă prindă interlocutorul pe picior greșit. Negociatorii de succes spun adesea „nu” într-unul din multele feluri pe care le-am discutat deja („Cum ar trebui să accept asta?”) sau resping ancora cu întrebări precum „Ce anume încercăm să facem aici?” Aceste răspunsuri constituie modalități excelente de a vă reprograma interlocutorul atunci când aveți senzația că sunteți atrași în capcana unui compromis.

Puteți răspunde unei ancore de tipul „pumn în față” schimbând pur și simplu tema discuției. Prin asta vreau să spun că, atunci când aveți senzația că sunteți târați într-o târguială, puteți deturna conversația către aspectele nemonetare care au impact asupra oricărui preț final.

Puteți face asta în mod direct spunând, pe un ton încurajator, „Haideți să lăsăm o clipă deoparte problema prețului și să vorbim despre așteptările dumneavoastră pentru a obține o înțelegere bună.” Ați putea fi chiar și mai direcți, întrebând „Ce altceva mi-ați putea oferi pentru a face prețul mai ofertant pentru mine?”

Dacă interlocutorul insistă să vă spuneti primul prețul, încercați să vă smulgeți din ghearele lui. În loc să propuneți un preț, faceți referire la un număr incredibil de mare pe care o terță persoană l-ar putea pretinde. Când o rețea de spitale mi-a cerut să le spun eu primul prețul, le-am spus „Dacă v-ați duce

la Harvard Business School, v-ar cere 2.500 de dolari pe zi pentru fiecare student.”

Indiferent ce s-ar întâmpla, ideea e să extrageți informații de la interlocutorul vostru. Dacă-l lăsați să ofere prima ancoră se va simți extraordinar. Tot ce trebuie să învățați este cum să suportați primul pumn.

Unul dintre studenții mei de la programul de MBA de la Georgetown, un tip pe nume Farouq, a arătat cum trebuie să rezistați după ce primiți un pumn când s-a dus la decana programului MBA să ceară fonduri pentru un eveniment al absolvenților în Dubai. Era o situație disperată pentru că avea nevoie de 600 de dolari iar decana era ultima lui șansă de a face rost de această sumă.

Farouq i-a povestit decanei cât de dornici erau studenții să plece în această excursie și cât de mult va ajuta evenimentul la promovarea reputației programului MBA de la Georgetown în regiunea respectivă.

Decana a intervenit chiar înainte să apuce să termine.

— S-ar spune că ați plănit o excursie pe cinste, i-a spus ea. Stăm destul de prost cu banii așa că nu pot să vă ofer mai mult de 300 de dolari.

Farouq nu se așteptase ca decana să accepte atât de repede. Lucrurile nu decurg însă întotdeauna conform planului.

— Date fiind limitările bugetare e o ofertă foarte generoasă, însă nu sunt sigur că am putea asigura o primire extraordinară cu o astfel de sumă pentru absolvenții din zona respectivă, a zis Farouq, recunoscând limitările ei dar refuzând fără să spună „nu”. A oferit apoi o ancoră extremă. Mă gândeam la o sumă foarte mare, undeva în jurul a 1.000 de dolari.

După cum era de așteptat, ancora extremă a făcut praf limita decanei.

— Chiar nu îmi pot permite o sumă de genul ăsta și sunt convinsă că nu pot oferi atât de mult. Cu toate astea, pot să-ți dau 500 de dolari.

Farouq era pe jumătate convins să accepte – cu 100 de dolari mai puțin nu era un rezultat chiar atât de rău – dar și-a adus aminte de blestemul obiectivelor reduse. S-a decis să meargă mai departe.

Cu 500 de dolari era mai aproape de obiectiv, dar nu putea să se descurce onorabil, a zis el: 850 de dolari ar fi suficienți.

Decana a răspuns că îi dădea deja mai mult decât voia iar 500 de dolari erau o sumă rezonabilă. Dacă Farouq ar fi fost mai puțin pregătit ar fi cedat în acest punct, însă era gata să încaseze și alți pumni.

— Cred că mi-ați făcut o ofertă foarte rezonabilă și înțeleg constrângerile cu care vă confrunțați dar am nevoie de mai mulți bani pentru a reprezenta facultatea cu cinste, spuse el. Cum vi se pare suma de 775 de dolari?

Decana a zâmbit, iar Farouq a știut că a prins-o în capcană.

— Pare că ai o cifră la care vrei să ajungi, zise ea. Spune-mi cât vrei.

În acel moment Farouq i-a spus despre ce sumă era vorba pentru că a simțit că era sinceră.

— Am nevoie de 737,5 dolari ca să merg mai departe și numai dumneavoastră mă puteți ajuta, a spus el.

Ea a râs.

Decana l-a lăudat apoi pentru că știe ce vrea și a spus că are nevoie să-și verifice bugetul. La două zile după aceea, Farouq a primit un mail prin care era înștiințat că decanatul va contribui cu 750 de dolari.

CUM SĂ RIPOSTAȚI: FOLOSIȚI FERMITATEA FĂRĂ A DEVENI SCLAVII EI

Când nu sunteți aproape de rezultat într-o negociere și situația trenează, trebuie să dați un nou imbold procesului și să

vă scoateți interlocutorul din abordarea lui rigidă. În astfel de momente, mișcările puternice pot fi niște instrumente foarte eficiente. Adesea, apar situații care cer să jucați rolul agresorului și să fiți cei care-i dați interlocutorului un pumn în față.

E drept că dacă sunteți niște oameni de treabă, vă va fi destul de greu să aplicați adversarului un pumn ca Mike Tyson. Nu puteți deveni ceea ce nu sunteți. Vorba proverbului danez: „faceți pâine cu făina pe care o aveți.” Oricine poate însă învăța niște metode noi.

Iată câteva modalități eficiente de a vă impune inteligent punctul de vedere:

FURIE REALĂ, AMENINȚĂRI FĂRĂ FURIE ȘI ADĂPOSTUL STRATEGIC

Marwan Sinaceur de la INSEAD și Larissa Tiedens de la Universitatea Stanford au constatat că exprimarea furiei sporește avantajul negociatorului și conduce la un rezultat final mai bun.² Furia demonstrează o pasiune și o convingere care pot convinge cealaltă parte să accepte mai puțin. Cu toate acestea, sporind sensibilitatea interlocutorului la pericol și frică, furia reduce resursele cognitive pe care le are la dispoziție, punându-i în situația de a face concesii nefericite care vor conduce la probleme de implementare, zădărniciind astfel eventuale câștiguri pe care le-ați putea obține.

Feriți-vă și de următoarele probleme: cercetătorii au constatat și că exprimarea nesinceră a unei furii fictive – știți voi, când doar vă dați furioși – are un efect paradoxal, conducând la pretenții care nu pot fi satisfăcute și la distrugerea încrederii. Ca furia să fie eficientă, ea trebuie să fie reală, iar cheia este să o țineți sub control, deoarece furia ne reduce capacitățile cognitive.

Prin urmare, atunci când primiți o ofertă ridicolă, una care chiar vă enervează, trebuie să respirați adânc, să vă permiteți

să fii un pic furioși, și să canalizați această furie – către ofertă, nu către interlocutor - și să spuneți „Nu văd cum ar putea funcționa.”

A ști să suportați o jignire – fenomen cunoscut sub numele de „adăpostire strategică” – poate avea ca efect sensibilizarea interlocutorului vizavi de problema voastră. Cercetătorii Daniel Ames și Abbie Wazlawek de la Universitatea Columbia au constatat că persoane aflate în starea de adăpostire strategică aveau o predispoziție de a se considera *hiperferme*, chiar și atunci când interlocutorul era de altă părere.³ Adevărata lecție constă în a fi conștienți de felul în care această adăpostire poate fi folosită împotriva voastră. Nu trebuie să cădeți sub nicio formă victime „adăpostirii strategice.”

Amenințările formulate fără furie dar cu „grație” – cu încredere și auto-control – pot fi niște instrumente excelente. A spune „Îmi pare rău, dar asta nu mă ajută cu nimic” chiar funcționează; totul e să o spuneți cu grație.

ÎNTREBĂRILE DE TIP „DE CE?”

V-am explicat deja în Capitolul 7 care e problema cu întrebările de tip „de ce?” Toți oamenii de pe planeta noastră, precum și orice ființe din univers consideră că întrebarea „de ce?” provoacă o reacție defensivă.

Dacă vreți să faceți un experiment, încercați să vă întrebați șeful data viitoare când vă mai cere să faceți ceva „de ce?” și vedeți ce se petrece. Încercați asta apoi cu un coleg, un subordonat sau un prieten. Observați-le reacțiile și spuneți-mi dacă nu constatați la fiecare o oarecare doză de rezistență. Nu exagerați însă, altminteri o să rămâneți și fără prieteni, și fără loc de muncă.

Singurul moment în care întreb „De ce ai făcut asta?” într-o negociere e atunci când vreau să dau pe cineva pe spate. E o tehnică cu dus și întors, însă, și nu v-aș recomanda-o.

Există însă o altă modalitate prin care puteți folosi eficient întrebarea „de ce?” Ideea e să folosiți rezistența declanșată de întrebare pentru a vă face interlocutorul să vă susțină poziția voastră.

Știu că sună bizar, dar funcționează. Forma de bază a acestei metode arată în felul următor: când vreți să atrageți de partea voastră un interlocutor dubios, întrebați-l „De ce ai face *asta*?” însă într-un fel prin care „*asta*” să fie în favoarea voastră. Să vă explic. Dacă încercați să convingeți un client să nu aleagă oferta unui concurent, ați putea spune „De ce ați vrea să faceți afaceri cu mine? De ce ați vrea să vă schimbați furnizorul de la care cumpărați deja? E o firmă extraordinară!”

Punând aceste întrebări, „de ce?,-ul va convinge interlocutorul să se așeze de partea voastră.

MESAJELE DE TIP „EU”

Folosirea pronumelui personal la persoana întâi e o altă metodă grozavă de a stabili limite fără a provoca o confruntare.

Când spuneți „Îmi pare rău, însă varianta asta nu mă avantajează”, cuvântul „eu” atrage strategic atenția interlocutorului asupra voastră suficient de mult încât să vă puteți argumenta punctul de vedere.

Mesajul clasic de tip „eu” presupune folosirea lui „eu” pentru a apăsa pe butonul de pauză și a ieși dintr-o dinamică neplăcută. Atunci când vreți să combateți afirmațiile neproductive ale interlocutorului, puteți spune „Am senzație căatunci când... pentru că...”, obținând astfel un răgaz din partea interlocutorului.

Fiți însă atenți cu marele „eu”: nu folosiți un ton agresiv sau un ton care să invite la dispute. Apelați în schimb la o intonație calmă și uniformă.

FĂRĂ DEPENDENȚĂ: CUM SĂ AVEȚI ABORDAREA CELUI CARE E GATA SĂ-ȘI FACĂ BAGAJELE

Am amintit mai sus că a nu ajunge la un acord e de preferat unui acord nefavorabil. Dacă aveți senzația că nu puteți spune „nu”, sunteți deja prizonierul negocierii.

Odată ce vă e clar care este limita, va trebui să fiți gata să vă faceți bagajele dacă nu vă convine rezultatul. Nu trebuie să urmăriți niciodată înțelegerea doar de dragul înțelegerii.

Înainte de a continua, vreau să subliniez cât este de important să păstrați o relație de colaborare chiar și atunci când vă enunțați limitele. Reacția voastră trebuie să se exprime întotdeauna sub forma unor limite puternice, dar empatică – o *iubire dură* – și nu ca ură sau violență. Furia și alte emoții puternice pot fi eficiente în anumite ocazii rare, însă numai sub forma unor atacuri țintite, niciodată ca un atac la persoană. În orice tocmeală fără mânuși, cel mai important principiu de care trebuie să țineți cont este că interlocutorul vostru nu e niciodată dușmanul vostru.

Persoana aflată de partea cealaltă a mesei nu e niciodată o problemă. Problema o reprezintă chestiunile pe care nu le-ați rezolvat. Concentrați-vă așadar asupra lor. Iată una dintre cele mai simple tactici pentru evitarea escaladării afective a situației. Cultura noastră atribuie o însemnătate negativă factorului uman în domeniul cinematografic și politic, creând astfel mentalitatea, că dacă am scăpa de acea persoană din fața noastră, totul ar fi în regulă. O astfel de dinamică subminează însă orice negociere.

Ochi pentru ochi e doar o tactică de ultim resort. Înainte de a ajunge în acest punct, vă recomand întotdeauna să dezamorsați situația. Propuneți o pauză. Când interlocutorul se retrage să ia o gură de aer, nu va mai avea senzația că este prizonier într-o situație neplăcută. Se va simți din nou puternic și

cu capacitatea de a influența deznodământul. Și vă va mulțumi pentru această senzație.

Încercați să vă reprezentați tacticile de delimitare și reacțiile automate ca pe o curbă turtită în formă de S: ați accelerat pe panta negocierii și ați ajuns la un plafon care vă cere să vă opriți temporar orice progres, să escaladați sau detensionați problema care vă stă în cale, pentru ca în cele din urmă să readuceți relația într-un echilibru și să începeți să urcați din nou. Având o abordare pozitivă, constructivă asupra conflictelor presupune să înțelegeți că legătura cu interlocutorul este esențială pentru orice rezolvare a situației. Nu vă faceți niciodată dușmani.

TOCMEALA ACKERMAN

Am vorbit foarte mult despre judoul psihologic cu care mi-am făcut meseria: întrebările calibrate, oglindirea, instrumentele pe care le aplic pentru a-mi deruta interlocutorul și a-l face să liciteze împotriva lui.

Negocierea se rezumă însă la cine obține prada cea mai mare, iar în unele situații va trebui să vă bateți fără mânuși cu un negociator acerb.

În lumea răpirilor m-am confruntat tot timpul cu adversari care luptau fără mânuși. M-am târguit cu mulți indivizi care nu renunțau la planul lor și erau obișnuiți să primească ce cereau. „Plătește sau ucidem ostaticii,” spuneau ei, și vorbeau serios. Trebuie să ai niște abilități foarte bine puse la punct ca să le faci față. Ai nevoie de instrumente.

De la cursurile de negociere de la FBI am învățat sistemul de tocmeală pe care-l folosesc până în ziua de azi și îl susțin fără rezerve.

Am denumit acest sistem modelul Ackerman pentru că a fost elaborat de un tip, Mike Ackerman, fost angajat la CIA

care a înființat o companie de consultanță în situații de răpire cu sediul în Miami. Am apelat de multe ori la „tipii de la Ackerman„ în cazurile de răpire, însă niciodată la Mike.

După ce mi-am dat demisia de la FBI, l-am cunoscut într-un final pe Mike într-o excursie pe care am făcut-o la Miami. Când i-am zis că am aplicat sistemul și în cadrul negocierilor de afaceri, a râs și a spus că s-a consultat cu Howard Raiffa, un expert în negocieri de la Harvard, iar Howard i-a spus că sistemul funcționează în orice situație. M-am simțit destul de îndreptățit să-l folosesc când am aflat asta.

Modelul Ackerman e, cel puțin la suprafață, o metodă bazată pe oferte și contraoferte. Este însă un sistem foarte eficient pentru a combate dinamica mediocră de tocmeală care conduce la un rezultat previzibil în care ambele părți fac concesii egale pentru a bate palma undeva la mijloc.

Acest proces sistematizat și ușor de memorat are doar patru pași:

1. Setati-vă un preț (obiectivul vostru).
2. Faceți prima ofertă, în quantum de 65% din prețul vostru țintă.
3. Calculați trei mărituri din ce în ce mai mici (până la 85%, 95% și 100%).
4. Folosiți multă empatie și diferite moduri de a spune „nu” pentru a determina interlocutorul să vă facă o contraofertă înainte de a vă crește oferta.
5. Când calculați suma finală, folosiți sume exacte, neron-tunjite, cum ar fi 37.893 de dolari în loc de 38.000. Veți face astfel suma mai credibilă și mai greu de ignorat.
6. Când faceți oferta finală, oferiți și un element nemonetar (de care interlocutorul vostru nu are probabil nevoie) pentru a demonstra că ați ajuns la limită.

Partea genială a acestui sistem este că el înglobează toate tacticile psihologice pe care le-am amintit deja – reciprocitatea, ancorele extreme, intoleranța față de pierderi și așa mai departe – fără ca voi să trebuiască să le conștientizați.

Acordați-mi un mic răgaz pentru a trece în revistă pașii, ca să înțelegeți despre ce anume vorbesc.

Mai întâi, oferta originală, respectiv 65% din prețul țintă va seta o ancoră extremă, acționând ca o palmă care v-ar putea determina interlocutorul să ofere imediat prețul lor limită. Șocul unei ancore extreme induce o reacție de tip luptă-sau-fugi oricărui negociator cu excepția celor mai experimentați, limitându-le capacitatea cognitivă și determinându-i să se pripească.

Să ne aplecăm acum asupra ofertelor de creștere progresivă a sumei la 85,95 și 100% din prețul țintă. Va trebui să le folosiți chibzuit, adică numai după ce interlocutorul v-a făcut și el o ofertă și după ce ați pus câteva întrebări calibrate pentru a vedea dacă-l puteți atrage în capcana de a licita împotriva lor.

Atunci când faceți aceste oferte, acestea acționează pe mai multe planuri. Mai întâi, ele induc senzația reciprocității, sugerând interlocutorului că ar trebui să vină și el la rândul lui cu o concesie. La fel cum oamenii vor trimite felicitări de Crăciun cu prioritate celor care le-au trimis la rândul lor o felicitare, ei vor fi mai predispuși să facă concesiile celor care s-au arătat dispuși să facă și ei un compromis.

În al doilea rând, diminuarea creșterilor – observați că fiecare creștere este doar jumătate din cea precedentă – convinge interlocutorul că vă presează până la limită. În momentul în care se ajunge la ultima ofertă, vor avea senzația că v-au stors de ultimul sfânt.

Astfel, orgoliul lor va fi gădilat. Studiile arată că persoanele care obțin concesiile percep adesea mai bine un proces de negociere decât cele care primesc o singură ofertă fermă și „echitabilă”. Ele se vor simți mai bine chiar și atunci când vor plăti mai

mult sau vor primi mai puțin” decât ar fi primit sau plătit dacă negocierea ar fi decurs altfel.

La final, trebuie să amintim despre puterea numerelor nerotunjite.

Am folosit intens sistemul Ackerman în Haiti. Într-o perioadă de 18 luni am avut de rezolvat între două și trei răpiri săptămânal, așa că știam că pe piață prețurile variaua între 15.000 și 75.000 de dolari pentru fiecare victimă. Fiindcă nu-mi place să fiu intimidat, mi-am propus să nu plătim mai mult de 5.000 de dolari în fiecare caz de răpire pe care l-am gestionat.

Îmi vine în minte în mod special un caz, primul pe care l-am amintit în această carte. Am urmat metoda Ackerman, derutând răpitorii cu o ancoră extremă, bombardându-i cu întrebări calibrate și am făcut concesii din ce în ce mai mici. La final am propus numărul ciudat cu care am parafat înțelegerea. Nu voi uita niciodată când a sunat șeful biroului FBI din Miami și l-a întrebat pe colegul meu a doua zi „Voss a salvat ostaticul cu 4751 de dolari? De unde până unde mai conta dolarul ăla?”

Râdeau în hohote, și aveau dreptate. 1 dolar e o sumă ridicolă. Cu toate acestea, natura umană funcționează bizar. Observați că nu puteți să cumpărați nimic cu 2 dolari, dar puteți cumpăra un milion de lucruri cu 1,99 dolari. Cu ce schimbă un cent ecuația? Cu nimic. Cu toate acestea funcționează de fiecare dată. Ne place pur și simplu suma de 1,99 dolari mai mult decât cea de 2 dolari, chiar dacă știm că e doar un șiretlic.

CUM SĂ NEGOCIAȚI REDUCEREA CHIRIEI DUPĂ CE VI SE SOLICITĂ O MĂRIRE

La opt luni după ce Mishary, un student de-al meu de la programul de MBA de la Georgetown, a semnat un contract de

închiriere pentru suma de 1.850 de dolari pe lună, a primit o veste proastă: proprietarul îl informa că dacă vrea să continue, chiria va fi de 2.100 de dolari pe zece luni sau 2.000 de dolari pe lună pentru un an.

Lui Mishary îi plăcea apartamentul și nu credea că ar putea găsi unul mai bun, însă prețul era deja destul de piperat și nu-și permitea să plătească mai mult.

Asumându-și pe deplin deviza noastră de la curs „niciodată mai jos de cea mai înaltă treaptă a pregătirii tale”, s-a apucat să caute anunțuri imobiliare și a constatat că prețurile pentru apartamente asemănătoare era între 1.800 și 1.950 de dolari pe lună, însă erau situate în imobile mai puțin atrăgătoare. S-a gândit apoi la veniturile lui și și-a dat seama că voia să plătească doar 1.830 de dolari pentru chirie.

A solicitat o întrevedere agentului imobiliar.

Urma să fie o discuție dură.

Când s-au întâlnit, Mishary și-a expus problema. Îi plăcea blocul foarte mult, zicea el. Și și-a plătit întotdeauna chiria la timp. I-ar fi părut rău să plece, iar proprietarul să fie nevoit să piardă un chirieș bun. Agentul a încuviințat din cap.

— Sunt complet de acord, a zis el. De aceea cred că e în beneficiul amândurora dacă reînnoim contractul.

Mishary a venit apoi cu argumentul informațiilor obținute din cercetarea de piață pe care o efectuase: în clădirile din jurul cartierului în care locuia se pretindeau prețuri „mult” mai scăzute, spunea el.

— Chiar dacă imobilul în care locuiesc e mai bun ca dotări și amplasare, **cum aș putea să plătesc 200 de dolari în plus?**

Negocierea a demarat.

Agentul a rămas tăcut câteva clipe, apoi a răspuns:

— Ai dreptate, dar e totuși un preț bun. Și după cum spuneai și tu, putem să cerem în plus pentru zonă.

Mishary a mai aruncat încă o ancoră extremă.

— Înțeleg foarte bine, e o clădire bine dotată într-o zonă mai bună. Cu toate acestea nu pot. **Dacă aș zice 1.730 de dolari pe an, ar fi mai puțin echitabil?**

Agentul a izbucnit în râs, iar când a terminat a spus că nu poate accepta suma pentru că e sub prețul pieții.

În loc să se lase atras într-o târguială, Mishary a trecut la întrebările calibrate.

— OK, deci, ajută-mă să înțeleg: **cum se calculează prețul la reînnoirea contractului?**

Agentul n-a venit cu nimic uimitor, doar că se iau în calcul factori precum prețul din zonă și cererea și oferta, însă spunând asta i-a oferit lui Mishary ocazia să susțină că, dacă ar pleca, proprietarul ar risca să rămână o perioadă cu apartamentul neînchiriat, și pe deasupra să suporte costul zugrăvelii. O lună de chirie pierdută însemna 2.000 de dolari, spuse el.

După aceea, a mai făcut o ofertă. Vă întrebați probabil de ce a făcut două oferte fără să primească niciuna la schimb. În mod normal ați avea dreptate, e o practică păguboasă. Trebuie însă să puteți improviza. Dacă aveți controlul în negociere, puteți muta de două sau trei ori la rând. Nu lăsați regulile să afecteze fluxul negocierii.

— Vreau să-ți vin în întâmpinare: **cum ți se pare 1.790 de dolari pe lună timp de 12 luni?**

Agentul a făcut o pauză.

— Să știi că-ți înțeleg problemele, și într-adevăr ce spui are sens, a zis el. Cu toate astea, îmi oferi o sumă foarte, foarte mică. Dă-mi un răgaz să mă mai gândesc și mai vorbim și data viitoare. Cum ți se pare?

Țineți minte că orice răspuns care nu e o respingere imediată înseamnă că dețineți controlul.

Cei doi s-au reîntâlnit după cinci zile.

— Mi-am făcut un calcul și mi se pare o înțelegere bună,” a zis agentul. Aș putea să-ți ofer 1.950 de dolari pe lună pentru un an.

Mishary și-a dat seama că a câștigat. Agentul avea nevoie doar de un mic imbold. Așa că l-a lăudat pe agent și a refuzat fără să zică „nu.” Observați cât de bine folosește etichetările eronate pentru a-l face pe interlocutor să cedeze.

— E foarte generos, dar cum aș putea să accept când m-aș putea muta la câteva străzi distanță și să plătesc 1.800 de dolari? 150 de dolari pe lună înseamnă foarte mult pentru mine. Știi că sunt student. Nu știu, **mi se pare că preferi să rămâi cu apartamentul neînchiriat.**

— Nu e vorba despre asta, a răspuns agentul. Nu-ți pot însă oferi un preț sub cel al pieței.

Mishary a făcut o pauză dramatică, de parcă agentul l-ar fi stors de ultimul ban.

— Știi ceva, am crescut inițial de la 1.730 la 1.790 de dolari, a zis el, oftând. Sunt dispus să cresc la 1.810 dolari. Cred că asta e în avantajul amândurora.

Agentul a dat din cap.

— E tot mai puțin decât prețul pieții. Nu pot accepta.

Mishary s-a pregătit apoi cu ultima dintre ofertele de tip Ackerman. A tăcut o clipă apoi a cerut agentului un pix și o hârtie. S-a prefăcut că-și face calcule ca să lase impresia că se preocupă.

În cele din urmă, s-a uitat la agent și i-a spus:

— Mi-am făcut ultimele calcule, și nu-mi permit mai mult de 1.829 dolari pe lună.

Agentul a clătinat din cap, de parcă ar fi încercat să se obișnuiască cu oferta. În cele din urmă a zis:

— Wow. 1.829 de dolari. Pari un om foarte exact. Sigur ești contabil. [Mishary nu era contabil.] Știi ceva, apreciez că vrei să rămâi aici și cred că ne putem descurca cu suma asta dacă semnezi pe 12 luni.

Evrika! Observați combinația extraordinară de oferte Ackerman din ce în ce mai mici, numere nerotunjite, cercetări

temeinice, etichetări inteligente și refuzuri fără a spune „nu”. Așa se obține o *reducere* a chiriei când proprietarul vrea să își crească încasările.

LECȚIILE CHEIE

În situațiile dificile – și vă veți confrunta cu astfel de situații – veți constata că aveți în față un negociator dur. După ce ați epuizat arsenalul psihologic nuanțat – etichetarea, oglindirea și calibrarea întrebărilor – va trebui să scoateți „boxul” din buzunar.

Pentru majoritatea oamenilor, o astfel de perspectivă nu e tocmai distractivă.

Negociatorii de top știu, însă, că un conflict reprezintă adesea calea către o afacere reușită. Iar cei mai buni găsesc metode prin care să se și distreze în acest exercițiu. Conflictul scoate la iveală adevărul, creativitate și determinarea. Așa că dacă vă întâlniți cu un interlocutor care negociază la sânge, amintiți-vă învățămintele din acest capitol.

- Identificați stilul de negociere al interlocutorului. Odată ce știți că e împăciuitor, asertiv sau analist, veți ști cum să-l abordați.
- Fiți pregătiți, pregătiți, pregătiți. În momentele critice nu trebuie să vă ridicați la înălțimea momentului ci să vă plasați pe cea mai înaltă treaptă de pregătire. Alegeți un obiectiv ambițios dar fezabil și identificați etichetările, întrebările calibrate și reacțiile care vă vor aduce mai aproape de acest obiectiv. Dacă veți proceda așa, nu veți mai simți nevoia de a fugi de la masa negocierilor.
- Fiți gata să încasați pumni. Negociatorii de top încep de regulă cu o ancoră extremă pentru a vă deruta. Dacă nu

sunteți pregătiți, vă veți duce direct către punctul de maximă disponibilitate fără să opuneți rezistență. Pregătiți-vă strategia de eschivare pentru a evita să fiți prinși în capcana compromisului.

- Definiți-vă limitele și învățați să încasați pumni sau să ripostați fără furie. Nu interlocutorul e problema voastră, ci situația în care vă aflați.
- Elaborați un plan Ackerman. Înainte de a vă afunda în hățișurile tocmelii, aveți nevoie de un plan cu o ancoră extremă, întrebări calibrate și oferte bine definite. Țineți minte: 65, 85, 95, 100%. Faceți oferte din ce în ce mai mici și finalizați cu numere ciudate pentru a convinge interlocutorul că vă stoarce de ultimul sfanț, timp în care ajungeți la suma pe care v-o doriți voi.

GĂSIȚI LEBĂDA NEAGRĂ

Pe 17 iunie 1981, la ora 11.30 dimineața, o zi frumoasă de vară cu temperaturi de 20 de grade Celsius și o briză agasantă dinspre vest, William Griffin, în vârstă de 37 de ani, părăsea dormitorul de la etajul unu al apartamentului părinților săi din Rochester New York și cobora treptele tocite de pe scara care dădea în sufrageria dichisită.

Când a ajuns în capul scărilor s-a oprit, a făcut o pauză și apoi, fără niciun fel de avertisment, a tras de trei ori cu pușca omorându-și mama, zugravul care venise să pună tapet, rănindu-și grav și tatăl vitreg. Ecoul puștii a răzbătut în spațiul închis.

Griffin a părăsit apoi casa și a împușcat un muncitor și doi trecători în timp ce a alergat spre Security Trust Company, o bancă din cartier. La câteva secunde după ce a intrat în sucursală, oamenii au început să fugă din bancă iar Griffin a luat 9 angajați ai băncii ostatici și a poruncit clienților să plece.

Pe parcursul următoarelor două ore și jumătate, Griffin s-a confruntat violent cu poliția și FBI-ul, rănind primii polițiști care s-au prezentat la fața locului, și împușcând alte 6 persoane care se aflau în apropierea băncii. Griffin a tras atât de des – peste 100 de cartușe – încât poliția a folosit o mașină de gunoi pentru a proteja un polițist care trebuia salvat.

La orele 14:30 Griffin a strâns cei nouă ostatici angajați ai băncii într-un mic birou, spunându-i directorului să sune la poliție și să transmită un mesaj.

Aflat în afara băncii, agentul FBI Clint Van Zandt stătea de pază, în timp ce polițistul Jim O'Brien a răspuns la telefon.

„Ori veniți la ora trei la intrarea în bancă și vă împușcați cu el în parcare,” spuse directorul de sucursală printre lacrimi, „sau o să înceapă să omoare din ostatici și să arunce cadavrele în afara băncii.”

Apelul s-a terminat.

Nu se mai auzise niciodată în istoria Statelor Unite ca un răpitor să execute ostaticii la termen. Termenul limită fusese întotdeauna un mijloc de a atrage atenția, răufăcătorii dorindu-și de fapt bani, respect și un elicopter. Oricine știa asta. Era un fapt inalienabil permanent știut știut. Era adevărul.

Adevărul permanent și inalienabil avea însă să se schimbe.

Ceea ce a urmat a demonstrat puterea Lebedelor Negre, aceste informații ascunse și neașteptate – aceste *necunoscute necunoscute* – a căror dezvăluire are efectul de a schimba regulile jocului în dinamica unei negocieri.

Cei care pot identifica și folosi Lebedele Negre reușesc să depășească momentele critice într-o negociere, izbutind astfel să încline decisiv balanța în favoarea lor.

Iată cum.

GĂSIȚI UN PUNCT DE SPRIJIN ÎNTR-O SITUAȚIE PREVIZIBIL DE IMPREVIZIBILĂ

La ora 15.00 fix, Griffin i-a făcut semn unuia dintre ost-tatici, o funcționară de 29 de ani pe nume Margaret Moore, spunându-i să se îndrepte către ușile de sticlă ale băncii. Moore s-a conformat, împietrită, urlând însă și spunând că e o mamă singură cu un copil.

Griffin nu părea să o asculte sau să-i pese. De îndată ce Moore a ajuns în lacrimi la intrare, Griffin a tras două focuri din pușca cu calibrul 18mm. Ambele cartușe au lovit-o în secțiunea mediană, aruncând-o cu forță prin ușa de sticlă și aproape secționând-o în două.

Forțele de ordine rămăseseră șocate. Era evident că Griffin nu voia bani sau respect sau o cale de ieșire. Singurul mod în care putea să părăsească locul faptei era într-un sac pentru cadavre.

La mai puțin de o secundă după ce silueta lui Griffin i-a apărut în cătare, lunetistul a apăsât pe trăgaci.

Griffin s-a zvârcolit pe jos și a murit.

Teoria Lebedei Negre ne spune că lucrurile pe care le considerăm imposibile – sau la care nu ne-am gândit niciodată – se pot totuși petrece. Nu înseamnă că se întâmplă lucruri care aveau o probabilitate de 1 la 1 milion, ci că lucruri pe care nu ni le-am fi imaginat niciodată se pot totuși petrece.

Conceptul Lebedei Negre a fost popularizat de analistul de risc Nassim Nicholas Taleb în cărțile sale de succes *Fooled by Randomness* (2001)¹ și *The Black Swan* (2007)², însă termenul are o istorie mult mai lungă. Până în secolul al XVII-lea, oamenii credeau că există doar lebede albe pentru că toate lebedele cunoscute aveau pene albe. În Londra secolului al XVII-lea „lebede negre” era o expresie comună pentru lucruri imposibile.

Exploratorul olandez Willem de Vlamingh a călătorit însă în 1697 și a văzut o lebadă neagră. Dintr-o dată, imposibilul

și inimaginabilul au devenit reale. Oamenii au crezut dintotdeauna că toate lebedele sunt albe, însă descoperirea lebedelor negre a spulberat acest mit.

Lebedele Negre sunt o metaforă, desigur. Gândiți-vă la Pearl Harbor, apariția Internetului, 11 septembrie și criza financiară recentă.

Niciunul dintre evenimentele de mai sus nu a fost prevăzut și, cu toate acestea, semnele erau prezente. Oamenii nu le dădeau însă nicio importanță.

În concepția lui Taleb, Lebăda Neagră simbolizează inutilitatea predicțiilor efectuate pe baza experiențelor anterioare. Lebedele Negre sunt evenimente sau informații aflate în afara spectrului normal de așteptări, prin urmare ele nu pot fi prevăzute.

În negociere, acest concept este esențial. În orice sesiune de negociere, există diferite tipuri de informații. Există lucruri pe care le știm, cum ar fi numele interlocutorului, ofertele pe care ni le face și experiența pe care am câștigat-o din negocierile anterioare. Acestea sunt elementele *cunoscute cunoscute*. Mai apoi, există elementele despre care știm că ar putea exista dar nu știm cu siguranță că există, cum ar fi posibilitatea ca interlocutorul să se îmbolnăvească și să ne facă să negociem cu un alt interlocutor. Aceste elemente sunt *necunoscutele cunoscute* și sunt un fel de cărți joker: știm că există dar nu știm exact cine le are în mână. Cele mai importante sunt însă acele elemente pe care nu știm că nu le știm, acele informații la care nu ne-am gândit niciodată dar care ar schimba complet regula jocului dacă le-am scoate la iveală. Poate că interlocutorul nostru are tot interesul ca să nu ajungă la o înțelegere cu noi pentru că vrea să plece la o companie rivală.

Aceste *necunoscute necunoscute* sunt Lebedele Negre.

Concentrându-se exclusiv asupra *cunoscutelelor cunoscute* și cu o abordare bazată atât de mult pe așteptările anterioare, Van

Zandt și, la drept vorbind, întreg FBI-ul erau ignorați în privința indiciilor și conexiunilor care arătau că felul în care vor evolua lucrurile nu se înscria în vreun tipar predictibil. N-au putut să vadă Lebedele Negre care erau chiar în fața lor.

Nu vreau să-l blamez în mod special pe Van Zandt. El a făcut un serviciu tuturor forțelor de ordine subliniind acest eveniment; mi-a povestit și mie, dar și unei săli pline de agenți, povestea acelei zile groaznice de iunie într-o sesiune de curs la Quantico. Cursul era o introducere în fenomenul suicidului prin intervenția forțelor de ordine, adică atunci când un individ creează în mod intenționat o situație în care forțele de ordine sunt obligate să reacționeze cu forță letală. Însă lecția avea o miză și mai mare: morala poveștii. Iar aceasta ne arăta cât de important este să recunoaștem importanța neprevăzutului pentru a ne asigura că moartea ostaticilor precum Moore nu se va mai repeta niciodată.

În ziua respectivă de iunie 1981, O'Brien a sunat insistent la bancă, însă de fiecare dată angajatul care răspundea închidea repede. Trebuia să-și fi dat seama în momentul respectiv că situația începea să devieze pe un teren *necunoscut*. Răpitorii vorbesc întotdeauna pentru că au întotdeauna pretenții, vor întotdeauna să fie ascultați, respectați și plătiți.

Tipul ăsta nu-și dorea însă asta.

Pe la jumătatea încleștării, un polițist a intrat în centrul de comandă informându-ne că avusese loc un dublu omor, iar o a treia persoană fusese rănită grav, la doar câteva străzi distanță.

„Și ce ne interesează pe noi?” a întrebat Van Zandt? „Are vreo legătură cu situația noastră?”

Nimeni nu știa sau nu aflate asta la momentul respectiv. Dacă ar fi știut, ar fi descoperit o a doua Lebădă Neagră: faptul că Griffin mai ucisese deja alți oameni fără să pretindă bani pentru a-i cruța.

După câteva ore, răpitorul a pus unul dintre ostatici să citească poliției un bilet la telefon. În mod straniu, nu se formula

nicio pretenție. Biletul era o simplă listă delirantă de amintiri din viața lui Griffin, cu toate nedreptățile pe care le îndurase. Biletul era atât de lung și dezlânat încât nu a fost citit în întregime. Din această cauză, un rând important – o altă Lebadă Neagră – nu a fost luat în calcul:

„...după ce poliția mi-a luat viața...”

Pentru că aceste Lebede Negre nu au fost descoperite, Van Zandt și colegii lui nu au apreciat corect situația: Griffin își dorea să moară omorât de polițiști.

FBI-ul nu se mai întâlnise până acum cu o astfel de situație – o răfuială programată? – așa că au încercat să interpreteze informațiile pe baza reperelor din trecut. Se întrebau ce-și dorește oare *cu adevărat*? După ce i-a speriat un pic, se așteptau ca Griffin să pună mâna pe telefon și să înceapă un dialog. Nimeni nu e omorât la termen.

Sau cel puțin asta credeau.

DESCOPERIREA NECUNOSCUTELOR NECUNOSCUTE

Lecția celor petrecute la ora 15.00 pe 17 iunie 1981 în Rochester statul New York a fost că atunci când elementele unui caz nu oferă un rezultat coerent, această nepotrivire se datorează faptului că nu aplicăm un cadru de referință adecvat; elementele nu se vor traduce niciodată într-un rezultat corect dacă nu ne eliberăm de propriile așteptări.

Orice caz e o premieră. Trebuie să ne folosim de ceea ce știm – de *cunoscutele cunoscute* – pentru a ne ghida, dar nu până la punctul în care ne fac să ignorăm ceea ce nu știm. Trebuie să rămânem flexibili și adaptați la orice situație. Trebuie să avem tot timpul o abordare de începător și nu trebuie niciodată să ne supraevaluăm experiențele noastre sau să subestimăm realitățile faptelor și sentimentelor concrete pe care le obținem în fiecare clipă în situația cu care ne confruntăm.

Acestea nu erau singurele lecții importante de pe urma acestui eveniment tragic. Dacă un negociator se poate baza excesiv pe *cunoscutele cunoscute*, ceea ce îl împiedică să vadă și să audă toate informațiile pe care i le pune la dispoziție situația concretă în care se află, atunci poate că o receptivitate sporită la *necunoscutele necunoscute* îl poate elibera pe acest negociator, făcându-l dispus să vadă și să audă informații care-l pot conduce către rezultate neașteptate.

Din momentul în care am auzit ce s-a petrecut pe 17 iunie 1981, mi-am dat seama că trebuia să-mi schimb din rădăcini abordarea în negocieri. Am început să presupun că în fiecare negociere interlocutorul are cel puțin trei Lebede Negre, trei informații care, dacă ar fi descoperite de către cealaltă parte, ar schimba complet regula jocului.

Experiența mea de după această revelație mi-a dat dreptate.

Ar trebui să amintesc acum că această conștientizare nu e doar o mică modificare a tehnicii de negociere. Nu e o coincidență că am ales să-mi numesc compania Lebăda Neagră, ca simbol al abordării noastre.

Depistarea și folosirea Lebedelor Negre presupune o schimbare de paradigmă. Negocierea se transformă dintr-un joc mono-dimensional de table, cu mutări și contramutări, într-un joc tridimensional care este mai emoțional, mai flexibil, mai intuitiv... și cu adevărat eficient.

Nu este ușor să găsiți Lebedele Negre, desigur. Cu toții avem unghiuri moarte. Nu știm ce ne așteaptă după colț până când nu dăm colțul. Prin definiție, nu știm ceea ce nu știm.

De aceea susțin că găsirea și înțelegerea Lebedelor Negre presupune o schimbare de paradigmă. Trebuie să lăsați de o parte făgașurile bine conturate și să adoptați o manieră mai intuitivă, mai nuanțată de a asculta interlocutorul.

O astfel de abordare este utilă oricui, de la negociatori la inventatori sau comercianți. Ceea ce nu știți vă poate ruina, pe

voi sau acordul la care vreți să ajungeți. Găsirea acestor Lebede Negre este însă incredibil de dificilă. Provocarea principală o reprezintă faptul că oamenii nu știu ce întrebări să pună clientului, utilizatorului... interlocutorului. Majoritatea oamenilor nu sunt capabili să exprime informația de care aveți nevoie decât dacă le puneți întrebările corecte. Lumea nu i-a spus lui Steve Jobs: vrem un iPad. El a știut să descopere nevoia noastră, acea Lebădă Neagră, fără ca noi să știm că acea informație era deja acolo.

Problema constă în faptul că întrebările obișnuite și tehnicile de cercetare sunt menite să confirme *cunoscutele cunoscute* și să reducă incertitudinea. Ele nu sunt create să facă față necunoscutului.

Negocierile vor suferi întotdeauna din cauza previzibilității limitate. Interlocutorul v-ar putea spune că „e un teren minuat” fără să vă spună că e de fapt un teren minat. Vor spune „Vecini gălăgioși? Da, mă rog, cu toții facem un pic de zgomot, nu-i așa?” atunci când de fapt o trupă de heavy metal repetă în fiecare seară în casa vecină.

Va reuși cel care se va descurca cel mai bine să descopere, să se adapteze și să exploateze necunoscutele.

Pentru a descoperi aceste necunoscute, trebuie să ne examinăm lumea, trebuie să emitem un apel și să ascultăm cu mare atenție răspunsul. Puneți multe întrebări. Fiți atenți la indiciile non-verbale și exprimați-vă întotdeauna remarcile în fața interlocutorului.

Nu e desigur nimic diferit de ceea ce ați învățat până acum. E doar o etapă mai intensă și mai intuitivă. Trebuie să ghiciți adevărul din spatele camuflajului, trebuie să observați micile pauze care trădează un disconfort, trebuie să depistați minciunile. Nu căutați să vă validați așteptările. Dacă asta urmăriți, asta veți găsi. Trebuie în schimb să vă deschideți în fața realității concrete aflate în fața voastră.

Din acest motiv, compania mea și-a schimbat formatul de pregătire și punere în practică în negociere. Oricât de multe studii a făcut echipa noastră înainte de interacțiune, ne întrebăm constant „De ce ne comunică ceea ce ne comunică în momentul ăsta?” Țineți minte, negocierea e mai mult un mers pe sârmă decât o luptă contra unui adversar. Dacă vă concentrați prea mult asupra obiectivului final veți fi distras de la următorul pas, riscând astfel să cădeți de pe sârmă. Concentrați-vă asupra următorului pas, pentru că sârma vă va conduce la obiectivul final, dacă faceți toți pașii.

Majoritatea oamenilor se așteaptă ca Lebedele Negre să fie niște informații păzite cu strictețe, însă informația poate părea complet inofensivă. Ambele părți ar putea să ignore complet importanța lor. Interlocutorul are întotdeauna niște informații a căror valoare nu o conștientizează.

CELE TREI TIPURI DE PÂRGHII

Mă voi întoarce la tehnicile concrete de descoperire a Lebedelor Negre, dar vreau mai întâi să văd ce anume le face atât de utile.

Răspunsul este că acționează ca o pârghie. Lebedele Negre vă măresc forța. Ele vă oferă avantajul.

„Pârghie” este cuvântul magic, dar e de asemenea și un concept pe care experții în negocieri îl folosesc cu mare ușurință, fără însă a se apleca asupra lui decât arareori. Așa că asta aș dori să fac eu acum.

În teorie, o pârghie presupune capacitatea de a provoca pierderi și a zădărnici câștigul. Ce anume vrea să câștige adversarul și ce anume se teme că va pierde? Ni se spune că dacă descoperim aceste informații vom acționa ca o pârghie asupra percepțiilor, acțiunilor și deciziilor părții adverse. În practică,

atunci când percepțiile noastre iraționale constituie realitatea noastră, pierderea și câștigul sunt noțiuni greu de definit, și de multe ori nu contează ce pârghii acționează asupra voastră, ci pârghiile cu care voi acționați asupra lor. De aceea spun că există întotdeauna o pârghie: e un concept în mare parte afectiv, iar el poate fi construit indiferent dacă există deja sau nu.

Dacă vorbesc cu voi, aveți o pârghie. Cine are pârghia într-o răpire? Răpitorul sau familia victimei? Majoritatea oamenilor cred că răpitorul are toate pârghiile. Desigur răpitorul are în posesia lui o persoană dragă, dar și voi aveți ceva după care el tânjește. Care este sentimentul mai puternic? De asemenea, câți cumpărători au răpitorii pentru marfa pe care încercă să o vândă? Ce model de afaceri are succes cu un singur cumpărător?

În construirea unei pârghii intră multe materii prime, cum ar fi timpul, nevoia și concurența. Dacă *trebuie* să vă vindeți casa *acum*, aveți mai puține pârghii decât dacă nu ați avea un termen limită. Dacă *vreți* să vindeți dar nu sunteți *forțați* să vindeți, aveți mai multe pârghii. Iar dacă aveți mai multe oferte, bravo vouă.

Trebuie să atrag atenția că pârghiile nu sunt totuna cu puterea. Donald Trump are putere enormă, dar dacă e pierdut în deșert și proprietarul singurului magazin de pe o distanță de kilometri are apa pe care și-o dorește, vânzătorul are o pârghie.

Puteți să vă reprezentați această pârghie ca pe un fluid care clipocește între cele două părți. Ca negociator trebuie să știți tot timpul care dintre părți crede că are cel mai mult de pierdut dacă negocierile eșuează. Partea care simte că are mai mult de pierdut și se teme mai mult de pierderea respectivă are mai puține pârghii, și viceversa. Pentru a obține o pârghie, trebuie să convingeți interlocutorul că are ceva concret de pierdut dacă negocierea eșuează.

Există trei tipuri de pârghii: pozitive, negative și normative.

PÂRGHIILE POZITIVE

O pârghie pozitivă reprezintă pur și simplu capacitatea voastră ca negociatori de a oferi – sau refuza – lucruri pe care și le dorește interlocutorul. Ori de câte ori cealaltă parte vă spune „Vreau...” sub forma „Vreau să-ți cumpăr mașina,„ aveți o pârghie pozitivă.

Când ei spun asta, voi aveți puterea: puteți să le îndepliniți dorința; puteți să le-o refuzați și astfel să le provocați durere; sau puteți folosi dorința lor pentru a obține un rezultat mai bun.

Iată un exemplu: la trei luni după ce v-ați scos la vânzare afacerea, un potențial cumpărător vă spune „Da, aș vrea să o cumpăr.” Sunteți în culmea fericirii, dar după câteva zile bucuria voastră se transformă în dezamăgire atunci când vă face o ofertă atât de scăzută încât e de-a dreptul jignitoare. E singura ofertă pe care o aveți, așa că ce faceți?

Acum, să sperăm că ați mai luat legătura și cu alți cumpărători, chiar și într-un cadru informal. Dacă ați făcut-o, puteți folosi oferta pentru a crea o senzație de concurență și a declanșa o licitație cu conflict. Cel puțin așa îi veți forța să facă o alegere.

Chiar dacă nu aveți alte oferte sau cumpărătorul interesat e prima voastră variantă, aveți mai multă putere decât aveți înainte ca interlocutorul să-și fi dezvăluit dorința. Voi dețineți ceea ce ei își doresc. De aceea, negociatorii experimentați evită să facă oferte: ei nu vor să renunțe la pârghie.

O pârghie pozitivă ar trebui să vă îmbunătățească capacitățile psihologice în timpul negocierii. Ați pornit de la o situație în care voi vreți ceva de la investitor și ați ajuns la o situație în care amândoi vă doriți ceva de la celălalt.

Odată ce ați început, puteți identifica și alte lucruri pe care și le dorește adversarul vostru. Poate că vrea să cumpere firma în etape. Oferiți-i această ocazie, dacă vrea să crească prețul. Poate că v-a oferit deja toți banii de care dispune. Ajutați-l să

obține ce-și dorește – afacerea voastră – spunând că nu-i puteți vinde pentru suma oferită decât 75%.

PÂRGHIILE NEGATIVE

Cel mai frecvent, în imaginația omului obișnuit aceasta este imaginea care apare când aude cuvântul „pârghie”. Ea reprezintă capacitatea negociatorului de a-și face interlocutorul să sufere. Ea se bazează pe amenințări: aveți o pârghie negativă dacă puteți spune interlocutorului „Dacă nu-ți îndeplinești angajamentul/nu-ți plătești factura etc. îți voi distruge reputația.”

Acest tip de pârghie atrage atenția oamenilor din cauza unui concept pe care l-am amintit: *intoleranța la pierderi*. După cum psihologii au dovedit în mod repetat, și negociatorii eficienți știu demult, pierderile potențiale au un profil mai mare în mintea omenească decât câștigurile de aceleași dimensiuni. Ca să obținem un rezultat bun am putea fi dispuși să facem un pariu riscant, însă salvarea reputației oferă o motivație mult mai puternică.

Așa că ce fel de Lebede Negre care ar putea acționa ca pârghii negative ar trebui să căutați? Negociatorii eficienți caută informații, prezentate adesea în trecere, care arată ce anume este important pentru interlocutori: Care este publicul lor? Ce înseamnă un statut și o reputație pentru ei? Ce îi sperie cel mai tare? Pentru a afla această informație, una dintre metode este să părăsiți masa negocierii și să vorbiți cu o altă persoană care-l cunoaște pe interlocutorul vostru. Cea mai eficientă metodă este însă să deduceți aceste informații din interacțiunile cu interlocutorul.

Trebuie însă să vă avertizez: nu cred că amenințările directe funcționează și sunt extrem de atent chiar și cu cele subtile. O amenințare poate fi ca o bombă nucleară. O să se producă reziduuri toxice care vor fi dificil de îndepărtat.

Trebuie să gestionați cu grijă potențialul consecințelor negative, altminteri vă veți răni și veți otrăvi sau arunca în aer întreaga negociere.

Dacă băgați pârghia voastră negativă pe gâtul interlocutorului, acesta ar putea să o perceapă ca pe o pierdere a propriei autonomii. Oamenii preferă să moară decât să renunțe la autonomia lor. Se vor comporta cel puțin irațional și vor încheia negocierea.

O tehnică mai subtilă este cea prin care vă etichetați pârghiile negative, făcându-le evidente fără să atacați. Propoziții ca „Se pare că prețuiți faptul că sunteți plătit întotdeauna la timp” sau „Se pare că nu vă interesează în ce postură mă plasați” pot deschide procesul de negociere.

PÂRGHIILE NORMATIVE

Orice persoană are un set de reguli și o conduită morală.

O pârghie normativă presupunea folosirea normelor și standardelor celeilalte părți pentru a vă îmbunătăți poziția. Dacă puteți să demonstrați incongruențe între credințele și acțiunile lor, aveți la dispoziție o pârghie normativă. Nimănui nu-i place să pară ipocrit.

De exemplu, dacă interlocutorul scapă informația că plătește în general mai multe tranșe când cumpără o companie, puteți să vă încadrați prețul dorit de o manieră care să reflecte această evaluare.

Descoperirea Lebedelor Negre care vă oferă pârghii normative poate fi la fel de simplă ca întrebarea adresată interlocutorului prin care îi cereți să vă spună ce crede; apoi, voi îl veți asculta atent și deschis. Vreți să vedeți ce limbaj folosește, pentru ca mai apoi să-l folosiți și voi cu el.

CUNOAȘTEȚI-LE RELIGIA

Am condus negocierile cu un fermier devenit unul dintre cel mai improbabil terorist de după 11 septembrie pe care vi l-ați putea imagina.

Drama a început când Dwight Watson, un cultivator de tutun din Carolina de Nord, și-a legat jeep-ul de un tractor John Deere ornat cu pancarte și un steag al Statelor Unite arborat în jos și l-a remorcat până la Washington D.C. pentru a protesta la politicile guvernului pe care el le considera falimentare pentru cultivatorii de tutun.

Când a ajuns în capitală, Watson a oprit tractorul între monumentul lui Washington și monumentul veteranilor războiului din Vietnam și a amenințat că le aruncă în aer cu bombele cu „organofosfat” pe care susținea că le are în mașină.

Capitala a fost complet blocată iar poliția a interzis accesul pe o zonă de opt străzi, de la monumentul Lincoln la monumentul Washington.

Survenită la câteva luni după atacurile cu lunetiști de la Beltway și în perioada pregătitoare a războiului din Irak, ușurința cu care Watson a reușit să dea peste cap capitala țării provoca panică în rândul oamenilor.

Într-un interviu telefonic, Watson le-a povestit reporterilor de la *Washington Post* că era în misiune și nu accepta decât un rezultat de tip totul sau nimic, dorind astfel să demonstreze că reducerea subvențiilor îi falimentează pe crescătorii de tutun. Le-a spus celor de la *Post* că Dumnezeu i-a ordonat să protesteze și că nu avea de gând să plece.

„Dacă așa vreți să conduceți America, să o ia dracu,” a zis el. „Eu nu mă predau. Pot să mă arunce în apă. Sunt gata să ajung în rai.”

FBI-ul m-a trimis într-o dubă specială pe National Mall, unde trebuia să conduc o echipă de agenți FBI și pădurari, în

timp ce încercam să-l convingem pe Watson să nu se sinucidă și să nu omoare odată cu el atâția nevinovați.

Și apoi ne-am pus pe treabă.

Așa cum v-ați putea aștepta, într-o negociere în care un tip amenință să arunce în aer o bună parte a capitalei Statelor Unite era un climat de-a dreptul tensionat. Lunetiștii avea puștile ațintite pe Watson și aveau „undă verde” să tragă dacă făcea vreo mișcare nebunească.

În orice negociere, dar mai ales într-o negociere atât de tensionată, nu contează cât de bine vorbiți ci cât de bine ascultați. Înțelegerea „celuilalt” e o condiție imperativă pentru a putea vorbi convingător și a prezenta opțiuni cu care să rezoneze. Există partea vizibilă a negocierii și apoi toate lucrurile aflate sub zona de suprafață (spațiul secret al negocierii în care trăiesc Lebedele Negre).

Accesul la acest spațiu ascuns se face foarte adesea prin intermediul înțelegerii punctului de vedere al celuilalt asupra lumii, al *rațiunii lui de a fi*, al religiei sale. Dacă sondați „religia” interlocutorului (Dumnezeul lui, dar nu e o regulă generală) presupune implicit să treceți dincolo de masa de negociere și să pătrundeți în viața afectivă și de altă natură a interlocutorului.

Odată ce ați înțeles perspectiva interlocutorului vă puteți construi o influență. De aceea îmi foloseam energia în timp ce vorbeam cu Watson încercând să descopăr cine e, în loc să-i argumentez logic să se predea.

Am aflat astfel că Watson reușea din ce în ce mai greu să facă față cheltuielilor de la ferma lui de 485 de hectare pe care o avea în familie de cinci generații. După o secetă devastatoare și reducerea la jumătate a cotei de recoltă, Watson s-a decis că trebuie să vândă ferma și s-a dus la Washington ca să spună ce avea de zis. Voia atenție, iar noi aveam o pârghie pozitivă la dispoziție, pentru că acum știam ce voia.

Watson ne-a mai spus și că fusese veteran, iar veteranii au reguli. E o informație binevenită, căci atunci când auziți astfel

de lucruri înseamnă că aveți la dispoziție o pârghie normativă. Ne-a spus că era dornic să se predea, dar nu imediat. Ca ofițer de poliție militară în brigada 82 aeropurtată în anii 70, a aflat că dacă era prins în spatele liniilor inamice se putea retrage cu onoare dacă nu primea întăriri în trei zile. Dar nu mai devreme de trei zile.

Aveam așadar un set de reguli formulate pe care-l puteam face să le respecte, precum și recunoașterea faptului că s-ar putea retrage, ceea ce presupunea că, în ciuda cuvintelor mari despre o moarte eroică, voia de fapt să trăiască. Unul dintre primele lucruri pe care trebuie să încercați să le stabiliți într-o negociere pentru viața unui ostatic este dacă perspectiva interlocutorului include un viitor în care aceștia să fie în viață. Iar Watson răspunsese afirmativ.

Am folosit această informație – o pârghie negativă, deoarece puteam să-i luăm ceva ce-și dorea, anume viața – și am început să o folosim, împreună cu pârghia pozitivă a dorinței lui de a se face auzit. I-am subliniat că era deja pe toate posturile naționale de știri și, dacă voia ca mesajul lui să supraviețuiască, trebuia să rămână în viață.

Watson era suficient de inteligent încât să înțeleagă că erau șanse destul de mari să nu scape cu viață, însă respecta cu toate acestea regulile onoarei militare. Propriile frici și dorințe dădeau naștere unor pârghii negative sau pozitive, însă ele erau subordonate normelor după care își trăia viața.

Era tentant să așteptăm până a treia zi, dar mă îndoiam că vom ajunge atât de departe. Cu fiecare oră care trecea, atmosfera devenea din ce în ce mai tensionată. Capitala era sub asediu și aveam motive să credem că ar fi putut avea explozibili. Dacă făcea o mișcare greșită, o zvâcnire, lunetiștii l-ar fi ucis. Avusese deja câteva ieșiri furioase, așa că fiecare oră care trecea îl expunea unui risc și mai mare. Ar fi putut fi ucis.

Nu puteam însă să folosim amenințarea și să ne așteptăm să funcționeze. Motivul pentru care nu ar fi funcționat este

așa-zisul „paradox al puterii”: cu cât insistăm mai mult, cu atât devine mai probabil să întâmpinăm rezistență. De aceea pârghiile negative trebuie folosite foarte chibzuit.

Cu toate acestea, timpul se scurgea și trebuia să precipităm lucrurile.

Cum puteam face asta?

Ce a urmat constituie unul dintre exemplele extraordinare ale felului în care ascultarea profundă a interlocutorului pentru a-i înțelege perspectiva poate să vă ofere o Lebădă Neagră care să schimbe dinamica negocierii. Watson nu mi-a spus direct ce voiam să știm, dar ascultând cu atenție am putut descoperi un adevăr subtil pe care se sprijinea întreg discursul lui.

La vreo 36 de ore de la începerea asediului, Winnie Miller, agent FBI din echipa noastră care asculta cu atenție încercând să detecteze indicii subtile pe care Watson le făcea, s-a întors și mi-a zis.

— E creștin practicant, mi-a zis ea. Spune-i că mâine e Înălțarea. E ziua în care creștinii cred că Isus Hristos a ieșit din mormânt și s-a înălțat la cer. Dacă Cristos poate să iasă din mormânt a treia zi, de ce n-ar putea și Watson?

Era un exemplu minunat de ascultare profundă. Îmbinând contextul cuvintelor lui Watson cu o cunoaștere profundă a perspectivei lui, ea ne-a permis să-i demonstrăm lui Watson nu doar că îl *ascultăm*, dar că îl și *auzim*.

Dacă am înțeles corect subtextul lui, i-am permite astfel să părăsească onorabil asediul cu senzația că se predă unui adversar care-l respectă, pe el și credințele lui.

Poziționându-vă solicitările în cadrul perspectivei asupra lumii asumată de interlocutor, arătați respect și obțineți atenție și rezultate. A ști ce religie are interlocutorul înseamnă mai mult decât a avea o pârghie normativă simplă. Puteți avea astfel o înțelegere holistică a perspectivei asupra lumii a interlocutorului – în acest caz, chiar religia lui – și să folosiți acest fapt pentru a vă îndruma în etapele negocierii.

Folosirea religiei interlocutorului e extrem de eficientă în mare parte și pentru că aceasta are autoritate asupra lor. „Religia” celuilalt poate fi ceea ce consideră piața, experții, Dumnezeu sau societatea – oricine și orice contează pentru el – că este echitabil și just. Iar oamenii se supun acestei autorități.

La următoarea discuție cu Watson, am amintit că dimineața următoare era Înălțarea. La celălalt capăt al firului s-a lăsat o tăcere prelungită. Era atât de liniște în Centru de Operațiuni al Negocierii, încât puteai auzi inima celui de lângă tine.

Watson a tușit.

— Ies, a zis el.

Și a ieșit, după un asediu de 48 de ore, salvându-se de la moarte și permițând capitalei să-și reia viața normală.

Nu au fost găsiți explozibili.

Deși ar trebui să fie clar din povestea lui Watson cât de important este să „știți” religia interlocutorului, iată două indicii prin care puteți afla religia corectă:

- Revizuiți importanța a tot ce vi se spune. Nu veți auzi totul de prima dată așa că trebuie să verificați. Faceți schimb de notițe cu colegii. Veți descoperi adesea informații noi care vă vor ajuta să avansați în negociere.
- Folosiți și alți ascultători care să nu facă nimic altceva decât să citească printre rânduri. Ei vor auzi lucrurile care vă vor scăpa.

Cu alte cuvinte: ascultați, ascultați iar, și după aceea ascultați din nou.

Am văzut cum o înțelegere holistică a „religiei” interlocutorului – o mare Lebădă Neagră – vă poate oferi o pârghie normativă cu care obțineți rezultate în negociere. Există și alte metode prin care învățând „religia” interlocutorului puteți ajunge la rezultate mai bune.

PRINCIPIUL ASEMĂNĂRII

Studiile recente ale sociologilor confirmă o presupunere veche de când lumea a negociatorilor eficienți: avem încredere mai mare în oameni atunci când îi considerăm asemănători sau familiari.

Oamenii au încredere în cei din grupul din care fac parte. Apartenența este un instinct primar. Dacă puteți declanșa acest instinct, această senzație de „Ah, vedem lumea în același fel,” atunci veți câștiga imediat influență.

Când interlocutorii noștri demonstrează atitudini, credințe, idei – chiar și stiluri vestimentare – asemănătoare cu ale noastre, avem tendința să-i plăcem și să avem mai multă încredere în ei. Asemănări frivole precum apartenența la același club sau aceeași facultate terminată pot crește încrederea.

Din acest motiv, mulți negociatori din culturi diferite petrec foarte mult timp construind încredere înainte de a se gândi la oferte. Ambele părți știu că informațiile pe care le-ar putea obține sunt esențiale unei înțelegeri bune și construirii unor pârghii. E ca o scenă în care doi câini se urmăresc în cerc unul pe celălalt, mirosindu-și fundurile.

Am reușit să paraftez un contract de prestări servicii pentru firma mea cu un director general din Ohio folosindu-mă în bună măsură de principiul asemănării.

Interlocutorul meu tot aducea în discuție teme care mi se păreau specifice unui pocăit. În timp ce vorbeam, ezita dacă să-și cheme sau nu consilierii. Îl jena problema consilierilor, ba mi-a și zis la un moment dat „Nimeni nu mă înțelege.”

Am început să-mi storc mintea căutând un cuvânt din vocabularul creștin pentru a surprinde esența a ceea ce-mi spusese. Apoi mi-a venit cuvântul, un termen folosit adesea în cadrul bisericii pentru a descrie datoria pe care o avem de a folosi resursele noastre și ale lumii – așadar ceea ce ne-a dat Dumnezeu – cu modestie, justețe și răspundere.

— Pentru dumneavoastră se rezumă deci la păstorire, nu e așa? am zis.

Vocea i s-a schimbat imediat.

— Da! Ești singurul care chiar înțelege, a răspuns.

Am semnat pe loc contractul. Arătând că înțelegeam motivele profunde ale vieții lui și transmițându-i senzația de asemănare, de comunitate reciprocă, l-am putut convinge să semneze. Din momentul în care i-am proiectat o identitate comună cu mine, ca creștin, am obținut încrederea lui. Nu doar pe baza asemănării, ci și grație înțelegerii pe care o presupune acel moment de asemănare.

PUTEREA SPERANȚELOR ȘI VISURILOR

Odată ce cunoașteți religia interlocutorului și vă puteți imagina ce vrea de la viață cu adevărat, puteți folosi aceste aspirații ca o metodă de a-l face să vă urmeze.

Orice inginer, orice director, orice copil, cu toții vrem să credem că suntem capabili de lucruri extraordinare. Când suntem copii, ne visăm jucători importanți în momente cheie: că suntem actori și am câștigat un premiu Oscar, că suntem un sportiv care a dat golul decisiv. Pe măsură ce timpul trece, părinții, profesorii și prietenii ne spun mai adesea ce putem și ce nu putem să facem, în loc să ne spună ce e posibil. Începem să ne pierdem credința.

Când cineva se arată însă pasionat de o cauză pe care am susținut-o dintotdeauna și ne prezintă și un plan concret prin care putem să ne îndeplinim dorința, se schimbă propriile noastre percepții asupra limitelor. Ne dorim cu toții o hartă spre bucurie, iar când cineva are suficient curaj încât să ne-o deseneze, îl vom urma în mod firesc.

Prin urmare, atunci când descoperiți obiectivele neîndeplinite ale interlocutorului, invocați puterea voastră și cât sunteți

de dispuși să vă lăsați însoțiți, arătându-vă entuziasmați de obiectivele interlocutorului și de capacitatea lui de a le duce la bun sfârșit.

Ted Leonsis se pricepe de minune la asta. Proprietar al echipei profesioniste de baschet Washington Wizards și al echipei profesioniste de hochei Washington Capitals, el vorbește constant despre crearea acelor momente nemuritoare din istoria sporturilor de povestit nepoților generații de-a rândul. Cine nu vrea să ajungă la o înțelegere cu un om care-l va face nemuritor?

RELIGIA CA MOTIV

Studiile recente au demonstrat că oamenii reacționează favorabil la solicitările formulate pe un ton rezonabil, urmate de un motiv de tip „deoarece”.

Într-un studiu renumit de la sfârșitul anilor '70,³ profesorul de psihologie de la Harvard Ellen Langer și colegii ei au abordat persoane aflate la coadă la copiator întrebând dacă se pot băga în față. Uneori ofereau un motiv, alteori nu. A constatat cu stupeoare că dacă nu oferea niciun motiv, 60% nu o lăsau să se bage în față, în timp ce cu motiv o lăsau 90%. Și nu conta că motivul era întemeiat. („Mă scuzați, am numai cinci pagini. Pot să mă așez în față pentru că trebuie să fac niște copii?” funcționa de minune). Oamenii reacționau pozitiv la această formulare.

Deși când era vorba de ceva simplu cum ar fi niște copii motivele stupide funcționau, când sunt în joc probleme mai complicate vă puteți spori eficiența oferind motive care fac referire la religia interlocutorului. Dacă directorul creștin mi-ar fi făcut o ofertă prea scăzută când mi-a zis că ne angajează, i-aș fi putut răspunde „Aș vrea din tot sufletul, dar am datoria de a păstori cum trebuie resursele firmei.”

NU E O NEBUNIE, E UN INDICIU

Nu stă în natura umană să iubim necunoscutul. Ne sperie. Când ne confruntăm cu el îl ignorăm, fugim sau îl etichetăm pentru a-l putea respinge. În cadrul negocierilor, această etichetare se manifestă cel mai frecvent prin afirmația „e nebun!”

Iată un motiv pentru care am criticat aspru o parte din felul în care s-a implementat politica de negociere în situații de răpire în America, anume faptul că noi nu negociem cu cei pe care-i catalogăm drept „teroriști”, inclusiv grupurile de talibani sau adepții Statului Islamic.

Analistul pe probleme de siguranță națională Peter Bergen de la CNN rezumă bine motivul acestui non-combat: „A negocia cu fanatici religioși care au iluzia grandorii nu decurge în general prea bine.”

Am ales alternativa în care *nu* le înțelegem religia, fanatismul și iluziile. În locul unei negocieri care să nu decurgă bine, dăm din umeri și zicem „Sunt nebuni!”

E o abordare complet greșită. Trebuie să înțelegem niște noțiuni. Nu spun asta pentru că aș fi vreun pacifist slab de înger (FBI-ul nu angajează astfel de agenți) ci pentru că știu că înțelegerea acestor aspecte constituie cea mai bună metodă de a descoperi vulnerabilitățile și nevoile interlocutorului, câștigând astfel influență. Nu puteți obține aceste informații decât dacă vorbiți.

Nimeni nu e imun la replică „e nebun!” Puteți vedea cum își face simțită prezența în orice fel de negociere, de la una între părinte și copil și la un comitet al Congresului Statelor Unite, până în lumea negocierilor din mediul de afaceri.

Momentul în care atingem maximul de disponibilitate de a ridica mâinile în aer și de a declara „e nebun!”, e adesea cel mai bun moment de a descoperi Lebedele Negre care transformă

negocierea. Când auzim sau vedem ceva care nu are sens – ceva „nebunesc” – ne aflăm la o răscruce de drumuri: fie continuăm cu din ce în ce mai multă insistență să ne aplecăm asupra a ceea ce la început nu putem procesa, sau alegem cealaltă cale, care ne garantează eșecul și în care ne convingem singuri că negocierea era oricum inutilă.

În excelenta carte *Negotiation Genius*,⁴ profesorii de la Harvard Business School Deepak Malhotra și Max H. Bazerman oferă o perspectivă asupra motivelor frecvente pe care negociatorii le invocă pentru a-și considera interlocutorii nebuni.

Vreau să vorbim acum despre ele.

EROAREA NR 1: SUNT PROST INFORMAȚI

Interlocutorul acționează adesea pe baza unor informații eronate, iar oamenii vor face alegeri proaste atunci când au informații proaste. În industria informatică există un termen pentru acest fenomen: GIGO (Gunoii la intrare, gunoii la ieșire).

Malhotra ne oferă exemplul unui student de-al lui care avea o dispută cu un fost angajat care pretindea că trebuie să i se plătească suma de 130.000 de dolari cu titlu de comisioane pentru o activitate pe care o prestase înainte de a fi concediat. Amenința să recurgă la instanță.

Nedumerit, directorul a apelat la contabilii companiei. A descoperit astfel problema: până să fie concediat, rapoartele erau execrabile, dar între timp fuseseră refăcute. Pe baza noilor informații, contabilii l-au asigurat pe director că de fapt angajatul datora companiei 25.000 de dolari.

Dornic să evite un proces, directorul l-a sunat pe angajat, i-a explicat situația și i-a făcut o ofertă: dacă angajatul renunța la proces, putea să păstreze cei 25.000 de dolari. Spre

surprinderea lui, angajatul a zis că vrea să continue cu procesul, deci a acționat irațional, nebunește.

Malhotra i-a spus studentului că nu era vorba de o nebunie, ci despre o lipsă de informații și încredere. Directorul a cerut apoi ajutorul unei firme de audit contabil să verifice datele și să trimită rezultatul angajatului.

Ce a urmat? Angajatul a renunțat la proces.

Ideea de bază aici este că oamenii care operează pe baza unor informații incomplete par nebuni în ochii celor care au alte informații. Va fi misiunea voastră atunci când vă veți confrunta cu o astfel de persoană într-o negociere să descoperiți ceea ce nici ea nu știe și să îi furnizați această informație.

EROAREA NR.2: ACȚIONEAZĂ DIN CONSTRÂNGERE

În orice negociere în care interlocutorul pare să ezite, există posibilitatea să existe lucruri pe care nu le poate face dar pe care nu e dornic să le dezvăluie. Aceste constrângeri pot face ca și cel mai sănătos psihic interlocutor să pară irațional. Cealaltă parte ar putea să nu facă ceva din cauza unui sfat juridic, din cauza unor promisiuni deja făcute sau chiar pentru a evita crearea unui precedent.

Sau poate că le lipsește autoritatea să parafeze înțelegerea.

Un client de-al meu s-a confruntat cu această situație în timp ce încerca să atragă Coca-Cola pe lista de clienți ai firmei lui de marketing.

Tipul negocia o înțelegere de luni de zile și tocmai începea luna noiembrie. Era speriat că dacă nu parafează înțelegerea înainte de sfârșitul anului calendaristic va trebui să aștepte ca Coca Cola să aprobe un nou buget, putându-și astfel pierde clientul.

Problema era că omul lui de legătură dintr-o dată nu-i mai răspundea la telefon. Așa că i-am spus să trimită o variantă a

e-mailului nostru clasic pentru cei care nu răspund, cea care funcționează întotdeauna: „Ați renunțat la ideea de a mai semna contractul anul acesta?”

După care s-a petrecut ceva foarte ciudat. Persoana de legătură de la Coca Cola nu a răspuns la e-mailul perfect? Ce se petrecea?

La prima vedere părea destul de irațional, însă până la momentul respectiv persoana de legătură se comportase corect. I-am spus clientului că nu putea să însemne decât un singur lucru: că persoana *renunțase* la încheiere contractului până la sfârșitul anului, dar nu voia să recunoască. Sigur era la mijloc o constrângere.

Având această informație, l-am pus pe client să sape adânc. După câteva telefoane și e-mailuri a dat de o persoană care-l știa pe omul de legătură. Se pare că aveam dreptate: departamentul omului de legătură era de săptămâni bune într-o stare de haos, iar în mijlocul luptelor din companie tipul își pierduse influența. Nu era de mirare că se jena să recunoască acest lucru, de aceea îl evita pe clientul meu.

Pe scurt, avea constrângeri majore.

EROAREA NR. 3: AU ALTE INTERESE

Să ne aducem aminte de William Griffin, primul om care a ucis un ostatic la un termen limită. Ceea ce nu au luat în calcul negociatorii poliției și ai FBI-ului de la fața locului a fost că el nu avea interes să negocieze o înțelegere prin care să elibereze ostaticii contra unei sume de bani. El își dorea să fie ucis de un polițist. Dacă ar fi putut scoate la iveală acest interes ascuns, ar fi putut evita o parte din tragedia produsă în ziua respectivă.

Prezența intereselor ascunse nu e atât de rară pe cât ați crede. Interlocutorul vostru va refuza adesea oferte din motive care nu au nimic de-a face cu valoarea ofertelor.

Un client ar putea amâna achiziția produsului vostru pentru ca să prindă închiderea anului înainte de data facturii, sporindu-și șansele la promovare. Sau un angajat și-ar putea da demisia în mijlocul unui proiect foarte important, chiar înaintea perioadei de plată a primelor, pentru că a aflat că colegii lui câștigă mai mult. Pentru acel angajat, echitatea e cel puțin la fel de importantă ca și banii.

Oricare ar fi datele concrete ale situației, acești oameni nu acționează irațional. Ei nu fac decât să se conformeze unor nevoi și dorințe pe care voi încă nu le înțelegeți, pe baza felului în care arată lumea pentru ei, în funcție de propriul lor set de reguli. Obiectivul vostru este să scoateți aceste Lebede Negre la vedere.

După cum ați constatat, atunci când recunoașteți faptul că interlocutorul nu este irațional ci doar prost informat, constrâns sau supus unor interese pe care încă nu le cunoașteți, spațiul de manevră pe care-l aveți la dispoziție crește sensibil, permițându-vă astfel să negociați mult mai eficient.

Iată câteva metode prin care să descoperiți acele Lebede Negre puternice:

DISCUȚAȚI FAȚĂ ÎN FAȚĂ

Lebedele Negre sunt incredibil de greu de descoperit dacă nu sunteți prezenți fizic la masa negocierilor.

Indiferent câte studii ați efectua, există anumite informații pe care nu le veți afla niciodată decât dacă vă aflați față în față cu persoana respectivă.

În ziua de azi, mulți tineri rezolvă aproape orice printr-un e-mail. Așa se fac lucrurile acum. E foarte dificil însă să găsiți Lebede Negre într-un e-mail pentru simplul motiv că chiar dacă v-ați deruta interlocutorul cu etichetări excelente și întrebări calibrate, e-mailul lasă mult prea mult timp de gândire

pentru a se re pozi ționa astfel încât să nu facă dezvăluiri prea mari.

De asemenea, e-mailul nu permite folosirea efectelor de intonație, și nu vă permite nici să descifrați aspectele non-verbale ale reacției interlocutorului (țineți minte regula 7-38-55).

Să revenim acum la povestea clientului care încerca să obțină un contract cu Coca Cola, și care a aflat că omul lui de legătură a fost înlăturat.

Mi-am dat seama că singura modalitate prin care clientul meu urma să obțină un contract cu Coca Cola era să-l facă pe omul de legătură să recunoască că nu are nicio influență asupra situației și să transmită mai departe cazul clientului meu, către o persoană cu putere de decizie. Era însă imposibil ca tipul ăsta să-și dorească asta, pentru că-și închipuia că ar putea avea în continuare un rol important.

I-am spus clientului meu să-l scoată pe omul de legătură din sediul Coca Cola.

— Trebuie să-l inviți la un restaurant. Și să-i spui „Ar fi o idee rea dacă v-aș invita la restaurantul dvs. preferat să servim o friptură, să ne mai destindem și să nu vorbim despre afaceri?”

Ideea era că indiferent de pretext –persoana de legătură se simțea jenată, nu-l plăcea pe clientul meu sau pur și simplu nu voia să discute situația creată – singurul mod în care lucrurile puteau merge mai departe era prin interacțiune umană directă.

Așa că clientul meu l-a invitat pe omul de legătură să ia cina și i-a promis că nu va aduce vorba de afaceri. Nu aveau însă cum să evite subiectul și, pentru că clientul meu a avut o interacțiune personală, față în față, omul de legătură a recunoscut că nu putea duce înțelegerea la bun sfârșit. A recunoscut că departamentul lui era într-o stare proastă și că trebuia să predea sarcina parafării contractului unei alte persoane.

Și asta a și făcut. A durat peste un an până la semnarea contractului, dar au reușit.

OBSERVAȚI MOMENTELE CÂND LASĂ GARDA JOS

Deși trebuie să vă întâlniți față în față, întâlnirile formale de afaceri, întâlnirile structurate și sesiunile planificate de negociere sunt adesea cel mai puțin relevante tipuri de întâlniri directe, pentru că în astfel de momente oamenii au cele mai mari rezerve.

Vânătoarea Lebedelor Negre e de asemenea eficientă în timpul momentelor mai puțin tensionate, când interlocutorul lasă garda jos, fie la mese precum cea pe care a luat-o clientul meu cu omul lui de legătură de la Coca Cola, fie în momentele scurte de relaxarea de dinaintea sau de după interacțiunile formale.

În timpul unei întâlniri tipice de afaceri, primele minute, înainte să vă apucați serios de treabă, și ultimele clipe, când lumea pleacă, vă dezvăluie adesea mult mai multe despre interlocutor decât tot ce se petrece între aceste momente. De aceea reporterii nu-și închid niciodată reportofoanele: cele mai bune materiale apar la începutul sau la finalul unui interviu.

Fiți foarte atenți la interlocutorul vostru în timpul întreruperilor, schimburilor ciudate sau orice alt lucru care întrerupe fluxul negocierii. Când cineva se dezice de ceva, fața pe care o afișează oamenii se mai fisurează. Observând cine cedează și cum reacționează ceilalți verbal și non-verbal puteți da peste o mină de aur.

DACĂ NU ARE SENS, SE POT FACE BANI

Studentii mă întreabă adesea dacă Lebedele Negre sunt informații concrete sau orice element care ne ajută. Le răspund întotdeauna că sunt orice element pe care nu-l cunosc și care modifică situația.

Pentru a sublinia acest aspect, vă povestesc ce a pățit un student de-al meu de la MBA care făcea un voluntariat pentru

o firmă privată de imobiliare din Washington. Confruntat cu niște acțiuni ale interlocutorului care nu păreau raționale, a descoperit fără să vrea una dintre cele mai mari Lebede Negre pe care le-am văzut de mulți ani folosind o etichetare.

Studentul meu verifica potențiale obiective de investiții când unul dintre partenerii firmei i-a cerut să evalueze o proprietate mixtă în centrul orașului Charleston, Carolina de Sud. El nu avea experiență anterioară pe piața din Charleston, așa că a sunat la agentul care vindea proprietatea și a solicitat o broșură de informare.

După ce au discutat despre piață și despre contract, studentul și șeful lui au decis că prețul cerut de 4,3 milioane de dolari era cu aproximativ 450.000 de dolari mai mare. În acel moment, studentul a sunat din nou la broker pentru a discuta despre preț și pașii următori.

După amabilitățile de introducere, agentul i-a cerut studentului meu să-i spună ce credea despre proprietate.

— Pare o proprietate interesantă, spuse el. Din păcate, nu avem repere concrete pe piață. Ne place în centru și pe strada King mai ales, dar avem multe întrebări.

Agentul i-a spus apoi că activa pe piață de peste 15 ani așa că avea toate informațiile. În acest moment, studentul a început să-i pună întrebări calibrate de tip „cum” și „ce” pentru a obține informații și a evalua aptitudinile agentului.

— Perfect, a zis studentul meu. Mai întâi, ce impact a avut asupra Charlestonului recesiunea economică?

Agentul a dat un răspuns amănunțit, amintind cazuri concrete în care piața și-a revenit. Cu această ocazie i-a demonstrat studentului meu că avea foarte multe informații.

— Se pare că am încăput pe mâini bune! zise el, **folosind etichetarea pentru a construi empatie**. Următoarea întrebare: ce fel de randament generează o astfel de clădire?

În acest du-te-vino studentul meu a aflat că proprietarii obțin un randament între 6 și 7% deoarece aceste clădiri erau

populare printre studenții de la universitatea locală, o instituție în expansiune, iar peste 60% dintre studenți trăiau în afara campusului.

El a mai aflat și că ar fi deosebit de scump – dacă nu chiar fizic imposibil – să cumpere un teren în apropiere și să construiască o clădire asemănătoare. În ultimii cinci ani nu mai construisese nimeni pe strada respectivă din cauza regulamentului de patrimoniu al zonei. Și chiar dacă ar fi putut cumpăra un teren, numai construirea unei clădiri asemănătoare ar costa 2,5 milioane.

— Clădirea este în stare foarte bună, mai ales prin comparație cu celelalte oferte puse la dispoziția studenților, spuse agentul.

— Se pare că această clădire e mai mult un soi de cămin de lux decât o clădire obișnuită cu mai multe familii, spuse studentul meu, **folosind o etichetare pentru a obține mai multe date.** Și le-a obținut.

— Da, din fericire și din nefericire, a zis agentul. Rata de ocupare a fost de 100%, e o vacă bună de muls, însă studenții se comportă ca orice studenți...

În capul studentului meu s-a aprins un becuț: aici se petrecea ceva ciudat. Dacă era așa o vacă bună de muls, **de ce ar vinde cineva o clădire ocupată 100%, aflată în apropierea unui campus aflat în creștere într-un oraș prosper?** Nu avea niciun sens. Puțin nedumerit, dar tot cu mentalitate de negociator, studentul meu a construit o etichetare. **A etichetat eronat situația**, fără să vrea, provocând agentul să-l corecteze și să dezvăluie o Lebădă Neagră.

— **Dacă** vinde așa o vacă bună de muls, se pare că vânzătorul are îndoieli legate de viitorul pieței, a zis el.

— Ei bine, a zis agentul, vânzătorul are niște proprietăți mai mari în Atlanta și Savannah așa că trebuie să o vândă pe asta ca să plătească celelalte ipoteci.

Evrika! Cu această informație, studentul a descoperit o **Lebădă Neagră** fantastică. Vânzătorul era **constrâns** să vândă, lucru pe care nu-l știuse până în acel moment.

Studentul a reușit să reducă agentul la tăcere descriindu-i alte proprietăți și folosindu-se de moment pentru a discuta despre preț cu șeful lui. Șeful i-a dat acordul să facă o ofertă extrem de scăzută - **o ancoră extremă - pentru a convinge agentul să accepte un preț minim.**

După ce l-a întrebat pe agent dacă vânzătorul era dispus să cadă repede la înțelegere și a obținut un răspuns afirmativ, studentul meu a aruncat ancora.

— Cred că am aflat destule, zise el. Suntem dispuși să vă oferim 3,4 milioane de dolari.

— OK, a răspuns agentul. E mult sub prețul cerut. O să-i spun proprietarului și să vedem ce zice.

La scurt timp după aceea, agentul a revenit cu o contra-ofertă. Vânzătorul îi spusese că oferta era prea mică dar că era dispus să accepte 3,7 milioane de dolari. Studentul meu abia se mai ținea în scaun: contraoferta era sub prețul lui maxim. În loc însă să accepte suma – și să riște să lase bani pe masă într-o înțelegere **pentru pământ** – studentul meu a continuat să prezeze. **A refuzat fără să pronunțe cuvântul „nu”.**

— E mai aproape de valoarea care ni se pare corectă, a zis, dar nu putem să plătim mai mult de 3,55 milioane.

(Studentul mi-a spus după aceea – și am fost de acord – că ar fi trebuit să folosească o **etichetare sau o întrebare calibrată** aici pentru a determina agentul să liciteze împotriva lui. Fusesse însă surprins de cât de mult scăzuse prețul, încât s-a apucat să se tocmească.)

— Nu am permisiunea să cobor sub 3,6 milioane, a răspuns agentul, demonstrând evident că nu fusese la niciun curs de negociere care preda modelul **Ackerman și despre cum să revii asupra termenilor pentru a evita tocmeala.**

Șeful studentului i-a dat de înțeles că 3,6 milioane erau în regulă și a acceptat prețul.

Am arătat câteva din tehnicile folosite de studentul meu pentru a negocia cu succes o înțelegere pentru firma lui, de la **folosirea etichetărilor și întrebărilor calibrate, la descoperirea constrângerilor prin care a ieșit la iveală o Lebădă Neagră de toată frumusețea**. Mai trebuie amintit și că studentul s-a pregătit intens înainte, cu etichetări și întrebări, pentru a fi gata să speculeze Lebăda Neagră atunci când agentul i-a oferit-o.

Odată ce știa că vânzătorul încerca să vândă clădirea pentru a plăti ipotecile celorlalte proprietăți, știa că timpul juca un rol important.

Se poate întotdeauna și mai bine. Studentul meu mi-a zis după aceea că și-ar fi dorit să nu ducă oferta atât de jos imediat și că ar fi trebuit în schimb să mai discute despre celelalte proprietăți. Ar fi putut găsi și alte oportunități interesante în portofoliul vânzătorului.

El ar fi putut de asemenea să construiască mai multă **empatie** și să afle și mai multe necunoscute necunoscute prin etichetări sau întrebări calibrate de felul „Ce piețe merg mai rău acum?” S-ar fi putut chiar întâlni **față în față direct cu vânzătorul**.

Cu toate acestea, s-a descurcat bine!

DEPĂȘIREA FRICII ȘI CUM SĂ ÎNVĂȚAȚI CE VREȚI DE LA VIAȚĂ

Oamenii au tendința generală de a se teme de conflict, așa că evită argumente folositoare de teamă că tonul discuției va degenera în atacuri la persoană cărora nu le vor putea face față. Oamenii aflați în relații apropiate evită adesea să-și facă cunoscute propriile interese, făcând compromisuri repetate pentru a nu crea impresia că sunt egoiști sau lacomi. Cedează,

se amărăsc și apoi se despart. Am auzit cu toții de căsătorii în care cuplurile nu se certau niciodată și care s-au încheiat la tribunal.

Famiiliile reprezintă doar o variantă extremă a tuturor felurilor de organizare socială, de la guverne la mediul de afaceri. Cu excepția câtorva talentați, cu toții detestă negocierea la început. Vă transpiră palmele, se activează reflexul de luptă sau fugă (cu un accent puternic pe *fugă*) iar gândurile se amestecă haotic.

Primul nostru impuls natural este să dăm bir cu fugiții, să aruncăm prosopul, să o luăm la sănătoasa. Simpla idee de a arunca o ancoră extremă ni se pare traumatizantă. De aceea atât în bucătărie cât și în sălile de conferință predomină acorurile pentru pămpălăi.

Opriti-vă și gândiți-vă puțin. Ne este teamă *cu adevărat* de tipul aflat de cealaltă parte a mesei? Vă promit că, poate cu câteva excepții, nu o să vă ia la bătaie.

Nu, palmele transpirate sunt doar expresia unei frici psihologice, câțiva neuroni excitați din cauza unui impuls primar: dorința noastră înăscută ca oameni de a ne înțelege cu ceilalți membri ai tribului. Nu omul de vizavi ne sperie, ci însăși ideea conflictului.

Dacă această carte reușește să vă transmită un singur mesaj, acesta sper că vă va convinge să depășiți această frică de conflict și vă va încuraja să o ocoliți prin empatie. Pentru a excela în orice domeniu – a fi un negociator excelent, un director excelent, un soț excelent, o soție excelentă – asta va trebui să faceți. Va trebui să ignorați acel demon mic care vă spune să renunțați, să vă înțelegeți, dar și demonul care vă spune să faceți o scenă și să urlați.

Va trebui să acceptați că un conflict reglementat, intenționat, stă la baza unei negocieri eficiente, dar și a vieții în general. Vă rog să țineți minte că am subliniat pe parcursul cărții

faptul că adversarul vostru este situația, iar persoana cu care păreți a fi în conflict este de fapt partenerul vostru.

Multe studii au demonstrat că un conflict sincer, cinstit, în ceea ce privește obiectivele, îi ajută de fapt pe oameni să stimuleze procesul de colaborare. Negociatorii apți au talentul să folosească conflictul pentru a continua negocierea, fără să o transforme într-o luptă personală.

Rețineți că a lupta din greu pentru ceea ce credeți nu e o dovadă de egoism. Nu e o dovadă de intimidare. Doar că nu vă ajută prea tare. Amigdala cerebrală, partea creierului care procesează frica, va încerca să vă convingă să renunțați, să vă dați bătuți pentru că fie celălalt are dreptate, fie vă comportați cu cruzime.

Dacă sunteți o persoană cinstită, decentă care vrea un rezultat rezonabil, puteți ignora amigdala cerebrală.

Înarmați cu stilul de negociere explicat în această carte – o căutare empatică, care urmărește să extragă informații cu scopul de a obține cel mai bun rezultat – încercați doar să obțineți valoare adăugată, punct. Nu să intimidați sau să umiliți.

Punând întrebări calibrate conduceți interlocutorul către obiectivele voastre, da. Îl faceți însă și să examineze și să exprime ceea ce-și dorește, și de ce, precum și modul în care poate reuși. Le cereți să fie creativi, ducându-i pe calea unei soluții de colaborare.

Când mi-am cumpărat mașina 4Runner roșie, l-am dezamăgit cu siguranță pe reprezentantul care a primit un comision mai mic decât s-ar fi așteptat. L-am ajutat însă să-și îndeplinească cota de vânzări, și am plătit cu siguranță mai mult pe mașină decât prețul pe care l-a plătit reprezentanța când a cumpărat-o de la Toyota. Dacă aș fi vrut doar să „câștig”, să umilesc, aș fi furat mașina aceea.

Vă cer așadar un singur lucru: la birou sau la masă în familie, nu vă feriți de un conflict cinstit, clar. Veți obține cel mai

bun preț pentru mașină, un salariu mai mare sau o donație mai substanțială. Dar și vă veți salva căsnicia, prietenii și familia.

Un om nu poate fi un negociator excepțional și o persoană extraordinară decât dacă ascultă și vorbește clar și empatic, dacă-și tratează interlocutorii – și pe sine – cu demnitate și respect, și mai ales dacă e onest în privința dorințelor și capacităților proprii, dar și a limitelor de acțiune. Orice negociere, orice conversație, orice moment din viață reprezintă o serie de mici conflicte care, dacă sunt bine gestionate, pot da naștere unei frumuseți creative.

Acceptați aceste conflicte.

LECȚIILE CHEIE

Ceea ce nu știm ne poate sabota, pe noi sau acordurile la care vrem să ajungem. Dacă descoperim însă aceste necunoscute putem modifica radical parcursul unei negocieri și ajunge la un succes nebănuit.

Găsirea Lebedelor Negre – aceste *necunoscute necunoscute* puternice – este în sine un proces dificil din simplul motiv că nu știm ce întrebări ar trebui să punem. Pentru că nu știm care e comoara, nu știm nici unde ar trebui să săpăm.

Iată câteva dintre cele mai bune tehnici pentru descoperirea – și exploatarea – Lebedelor Negre. Țineți minte că și interlocutorul ar putea să nu știe cât de importantă este această informație sau că nu ar trebui să o dezvăluie. Continuați așa-dar să insistați, să strângeți informații și să puneți întrebări.

- Lăsați-vă ghidați de ceea ce știți – *cunoscutele cunoscute* – fără a fi orbit de ele. Orice caz e o nouă situație, așa că rămâneți flexibili și adaptabili. Aduceți-vă aminte de cazul Griffin: niciun alt răpitor nu mai ucisese un ostatic la termen, dar el a făcut-o.

- Lebedele Negre vă înmulțesc pârghiile. Țineți minte că există trei feluri de pârghii: pozitive (capacitatea de a oferi cuiva ceea ce-și dorește); negative (capacitatea de a face rău cuiva); și normative (folosirea normelor interlocutorului pentru a-l convinge).
- Încercați să înțelegeți „religia” interlocutorului. Analiza perspectivei asupra lumii presupune implicit a trece dincolo de masa negocierii în viața afectivă, și nu numai, a interlocutorului. Acolo trăiesc Lebedele Negre.
- Analizați tot ceea ce vă spune interlocutorul. Nu veți auzi totul de prima dată, așa că verificați din nou. Faceți schimb de notițe cu colegii de echipă. Folosiți oameni care să citească printre rânduri. Ei vor auzi lucrurile care vă vor scăpa.
- Exploatați principiul asemănării. Oamenii sunt mai dispuși să facă concesii unui om cu care au o afinitate culturală, așa că încercați să aflați ce anume le place și demonstrați-le că aveți puncte comune.
- De cele mai multe ori, un om care se poartă irațional sau nebunește nu este irațional sau nebun. Când vă confrunțați cu o astfel de situație încercați să aflați care sunt constrângerile, dorințele ascunse și informațiile eronate ale interlocutorului.
- Stați față în față cu interlocutorul. Adesea, după 10 minute de întrevvedere personală aflați mai multe decât după zile de cercetări. Fiți foarte atenți la felul în care comunică verbal și non-verbal interlocutorul în momentele degajate, anume la începutul și la finalul sesiunii sau când cineva spune ceva deplasat.

MULȚUMIRI

Această carte nu ar fi fost posibilă fără ajutorul fiului meu Brandon. Brandon s-a implicat în procesul de formulare și elaborare al acestor idei încă de când am început să predau la Universitatea Georgetown. La început mă ajuta cu înregistrarea video a cursurilor, însă îmi spunea și cum mă descurc și care metode funcționează. La drept vorbind, cred că negociază cu mine de când avea doi ani. Cred că am știut asta de când am aflat că se folosea de empatie ca să scape de problemele cu directorul adjunct al liceului. Când l-am cunoscut prima dată pe co-autorul meu genial, Tahl Raz, Brandon a fost de față pentru a asigura fluxul de informații, în timp ce Tahl le asimila. În prima teleconferință cu editorul meu minune, Hollis Heimbouch, Hollis întreba ce rol are Brandon iar Tahl i-a zis că, cu Brandon de față, e ca și cum ar mai fi încă un Chris în încăpere. Brandon mi-a fost un ajutor de neprețuit.

Tahl Raz e un om pur și simplu scilipitor. Oricine scrie o carte despre afaceri fără ajutorul lui nu ajunge nici pe departe cât de sus și-ar dori. E chiar atât de simplu. Nu-mi vine să cred

cât e de inteligent și cât de repede se prinde. E un adevărat artist al cărților despre afaceri, dar și un om extraordinar.

Steve Ross, agentul meu, e un om integru și și-a făcut perfect munca de a sprijini apariția acestei cărți. Cunoaște îndeaproape industria cărții și a făcut această carte posibilă. Mă bucur că l-am cunoscut.

Hollis Heimbouch e de vis! Sunt foarte încântat că am avut-o pe ea ca partener la editura Harper Collins și că a crezut suficient de mult în această carte încât să o cumpere. Mulțumesc, Hollis.

Mulțumesc, Maya Stevenson, că te-ai alăturat echipei noastre la Black Swan și că ne ajuți să rămânem împreună. Datorită ție mergem mai departe.

Sheila Heen și John Richardson sunt doi oameni uimitori. Ei sunt cei care ne-au deschis drumul, arătându-ne că aceste concepte din lumea negocierilor cu răpitorii pot fi aplicate și în mediul de afaceri. Sheila mi-a fost profesor la Harvard Law School. Felul în care predă și caracterul ei m-au inspirat. După doi ani, m-a invitat să predau alături de ea. John mi-a cerut să predau cursul de negociere internațională de afaceri la Harvard la un an după aceea. El m-a ajutat să trec prin acest proces, ceea ce a condus la numirea mea ca adjunct la Georgetown. În momentele grele, John și Sheila au fost alături de mine. Fără ei nu știu unde aș fi ajuns. Vă mulțumesc amândurora.

Gary Noesner a fost mentorul meu la FBI. El a constituit o adevărat inspirație dar și un suflu de reformă în lumea negocierilor cu răpitorii (cu ajutorul echipei sale de la CNU – Unitatea de Negociere în situații de Criză). El m-a susținut în toate demersurile. Mi-a oferit ocazia de a fi principalul negociator al FBI în răpirile internaționale. Puteam să-l sun pe Gary la 5 dimineța și să-i spun că mă sui într-un avion și în trei ore voi ajunge la fața locului la o răpire iar el îmi spunea „Du-te.” Sprijinul pe care l-am primit din partea lui a fost constant.

La CNU a alcătuit cea mai bună echipă de negociatori în răpiri din toate timpurile. CNU a atins apogeul cât timp eram acolo. Niciunul dintre noi nu știa ce șansă aveam. John Flood, Vince Dalfonzo, Chuck Regini, Winnie Miller, Manny Suarez, Dennis Braidon, Neil Purtell și Steve Romano, sunteți cu toți niște superstaruri. Am învățat de la voi toți. Nu-mi vine să cred cât a avut Chuck de îndurat cu mine ca partener. Dennis a fost un mentor și un bun prieten. Mă certam constant cu Vince și am reușit să cresc grație talentului lui.

Toți cei din echipa de negociere în situații critice din FBI m-au învățat câte ceva. Vă mulțumesc.

Tommy Corrigan și John Liguori erau frații mei în New York. Am realizat multe lucruri extraordinare împreună. Mă inspiră amintirea lui Tommy Corrigan până în ziua de azi. Am avut onoarea să fiu membru în brigada antiteroristă. Am luptat împotriva răului. Richie DeFilippo și Charlie Beaudoin mi-au fost de mare ajutor în echipa de negociere în situații de criză. Vă mulțumesc amândurora pentru tot ce m-ați învățat.

Hugh McGowan și Bob Loudon de la echipa de negociere în răpiri a NYPD mi-au împărtășit din experiența lor. Ambii ați jucat un rol formidabil în lumea negocierilor cu răpitorii. Vă mulțumesc.

Derek Gaunt m-a ajutat foarte mult în zona Washington. Derek știe de ce. Mulțumesc, Derek. Kathy Ellingsworth și soțul ei plecat dintre noi Bill au fost prietenii mei dragi care m-au ajutat să-mi verific ani de-a rândul ipotezele. Le sunt recunoscător pentru sprijin și prietenie.

Tom Strentz este nașul programului de negociere în situații de răpire și de criză al FBI-ului și mi-a fost un prieten de nădejde. Nu-mi vine să cred că încă-mi mai răspunde la telefon.

Studentii mei de la Georgetown și USC mi-au dovedit în mod constant că aceste idei funcționează în orice mediu. Nu puțini au fost cei cărora li s-a tăiat răsuflarea când m-am uitat

la ei și le-am zis „Am nevoie de o mașină în 60 de secunde sau îmi moare ostaticul.” Mulțumesc că ați venit cu mine. Georgetown și USC au fost două locuri fantastice în care am predat. Ambele instituții respectă cele mai înalte standarde academice și urmăresc succesul studenților.

Ostaticii și familiile lor care mi-au permis să încerc să-i ajut în momentele lor cele mai negre sunt niște oameni binecuvântați. Sunt recunoscător că unii dintre voi îmi mai permiteți să rămân în legătură cu voi. Înțelepciunea universului care a decis că trebuie să treceți prin așa ceva nu o pot înțelege. Am fost însă binecuvântat să vă cunosc. (Am nevoie de orice ajutor.)

ANEXĂ

PREGĂTIREA PRIMULUI TABEL DE NEGOCIERE

Negocierea e o investigație psihologică. Puteți căpăta o anumită încredere în acest proces de investigație făcând un simplu exercițiu de pregătire pe care-l recomand tuturor clienților noștri. Acest exercițiu constă în linii mari în întocmirea unei liste a instrumentelor esențiale pe care considerați că le veți folosi, cum ar fi etichetările și întrebările calibrate, adaptate în funcție de contextul concret al negocierii respective.

În momentele de maximă intensitate nu trebuie să vă ridicați la înălțimea momentului, trebuie să aterizați pe cea mai înaltă treaptă de pregătire.

Înainte de a aprofunda acest exercițiu se impune un avertisment: unii experți în negociere au un fetiș pentru pregătiri care este atât de înrădăcinat încât îi sfătuiesc pe oameni să urmeze

un scenariu cu etape concrete și precise ale negocierii, și cu o formă exactă a felului în care se va concretiza un acord. Acum că ați citit cartea, veți înțelege de ce această metodă e o prostie. Nu doar că o astfel de abordare vă va face mai puțin agili și creativi la masa de negociere, ci veți deveni și mai susceptibili de a cădea victimă celor agili și creativi.

Pe baza experiențelor companiei mele, cred că o pregătire bună inițială înainte de orice negociere generează un randament de cel puțin 7 la 1 în ceea ce privește timpul economisit, care altminteri ar trebui petrecut renegociind acordurile sau lămurind felul în care ele ar trebui implementate.

În industria de divertisment, există un singur document care rezumă un produs în scopul publicității și vânzării pe care îl denumesc „tabelul unu.” Pe baza acelorași principii, vrem să elaborăm un „tabel unu” al negocierii care să rezume instrumentele pe care le vom aplica.

Acesta se va compune din cinci secțiuni scurte

SECȚIUNEA I: OBIECTIVUL

Gândiți-vă la scenariile optimiste și pesimiste dar notați doar un obiectiv concret care reprezintă scenariul optim.

Experții în negociere vă recomandă de regulă să vă pregătiți compunând o listă: suma finală; ce vă doriți cu adevărat; cum să obțineți acest rezultat și cum să contraziceți argumentele interlocutorului.

Această pregătire dă greș pe mai multe planuri, însă. Ea demonstrează o lipsă de imaginație și conduce la o dinamică previzibilă de tocmeală, de oferte/contraoferte/hai să ne întâlnim la mijloc. Veți obține unele rezultate, dar ele vor fi adesea mediocre.

Tema centrală a dinamicii tradiționale de pregătire – dar și călcâiul lui Ahile al acestei strategii – o reprezintă conceptul BATNA.

Roger Fisher și William Ury au născocit termenul în cartea de succes *Getting to Yes*, apărută în 1981. El înseamnă *Best Alternative To a Negotiated Agreement*, *cea mai bună alternativă la un acord negociat*. În esență, acest concept definește cea mai bună variantă pe care o aveți la dispoziție dacă negocierea dă greș. Ultima soluție. Să zicem că sunteți într-un târg auto și încercați să vă vindeți mașina BMW seria 3, model mai vechi. Dacă aveți deja o ofertă scrisă pentru suma de 10.000 de dolari din partea altui cumpărător, pentru voi acea ofertă reprezintă BATNA.

Problema cu BATNA e că-i face pe negociatori să țințească jos. Cercetătorii au constatat că oamenii au o capacitate limitată de a-și păstra concentrarea în situații complexe, stresante, așa cum sunt negocierile. Prin urmare, odată ce negocierea demarează, avem tendința să ne îndreptăm către punctul care are cea mai mare însemnătate psihologică pentru noi.

În acest context, a ne face din BATNA o obsesie înseamnă că pentru noi devine ținta, definind astfel limita superioară a pretențiilor noastre. După ce am petrecut ore gândindu-ne la BATNA, vom fi dispuși să facem concesii pentru tot ce depășește această limită.

E drept că dacă nu facem oferte ridicole, suntem văzuți în primă fază mai bine. Respectul de sine constituie un factor uriaș în negociere, iar majoritatea oamenilor își aleg niște obiective modeste pentru a-l proteja. E mai ușor să obții victoria când ai așteptări scăzute. De aceea, numeroși experți în negociere spun că mulți oameni care au obiectivul ca ambele părți să câștige ceva au de fapt o mentalitate „de pământ”. Un negociator pământiu se concentrează asupra limitei proprii, și acolo va și ajunge.

Așa că dacă BATNA nu e ideea centrală, care ar trebui să fie?

Le spun clienților că ar trebui să se gândească la rezultatele extreme atunci când se pregătesc: nu doar cele bune *dar* și cele

rele. Dacă le anticipați pe ambele, puteți fi gata de orice. Așa că trebuie să știți ce nu puteți accepta și să aveți o oarecare noțiune în privința rezultatului optim, fără a uita însă că interlocutorul vă mai poate oferi și alte informații, fiind foarte posibil ca rezultatul optim să fie mai bun decât ați putea crede inițial.

Țineți minte că nu trebuie să fiți atât de îndârjiți în a obține ceea ce vreți încât să nu acceptați ceva și mai bun. Odată ce deveniți flexibili veți porni în negociere cu o abordare câștigătoare.

Să zicem că vindeți niște boxe vechi pentru că vreți să strângeți 100 de dolari pe care să-i folosiți la cumpărarea unora noi. Dacă vă concentrați asupra acestui minim de 100 de dolari, veți respira ușurați dacă vi se oferă această sumă și cu asta veți rămâne. Dacă ați ști că într-un magazin second hand se vând cu 140 de dolari, ați putea urmări să obțineți o sumă de 150, fiind însă deschiși și către rezultate și mai bune.

Deși încerc să ofer o oarecare siguranță clienților mei printr-o structură și îi sfătuiesc să se gândească la un interval de variante între cele mai bune și cele mai rele, când vine vorba despre ceea ce trebuie să treceți pe tabelul unu, sfatul meu este să treceți doar obiectivul optim, deoarece vă va motiva și vă va concentra capacitățile psihologice, condiționându-vă să credeți că aveți de-a face cu o „pierdere” în orice situație în care vă găsiți sub acel obiectiv. După decenii de studii în domeniul setării de obiective, a devenit clar că oamenii care-și aleg obiective concrete, dificile dar realizabile obțin mai mult decât cei care nu-și setează obiective sau care urmăresc doar să se descurce cum pot.

Pe scurt: oamenii care au așteptări mai mari (pe care le și formulează ca atare) obțin mai mult.

Iată cei patru pași pentru definirea unui obiectiv:

- Alegeți un obiectiv optimist, dar rezonabil și definiți-l cu claritate.

- Notați-l pe hârtie.
- Discutați cu un coleg despre obiectiv (astfel va scădea probabilitatea de a renunța).
- Veniți cu obiectivul scris la negociere.

SECȚIUNEA A II-A : REZUMATUL

Rezumați și notați în doar câteva propoziții datele cunoscute care au condus la negociere.

Va trebui să aveți despre ce vorbi, dincolo de o descriere care să susțină dorințele și punctul vostru de vedere. Ar trebui să fiți gata să răspundeți cu empatie tactică la argumentele interlocutorului. Dacă nu e incompetent, el ar trebui să fie gata să susțină o interpretare a faptelor care-l favorizează.

Încercați să fiți pe aceeași lungime de undă de la bun început.

Trebuie să cunoașteți terenul înainte de a începe să vă mișcați. De ce sunteți acolo? Ce vă doriți? Ce-și doresc ceilalți? De ce?

Trebuie să puteți rezuma o situație astfel încât interlocutorul să reacționeze cu „așa e...”. Dacă nu vă oferă acest răspuns, unde va ați greșit .

SECȚIUNEA A III-A: ETICHETĂRILE/AUDITUL ACUZAȚIILOR

Pregătiți trei până la cinci etichetări pentru a efectua un audit al acuzațiilor.

Anticipați felul în care interlocutorul vostru percepe datele pe care tocmai le-ați rezumat. Alcătuiți o listă scurtă a acuzațiilor pe care vi le-ar putea aduce, oricât de ridicole sau de

nedrepte ar fi. Transformați apoi fiecare acuză într-o listă cu maxim cinci etichetări și exersați puțin rostirea lor.

Am lăsat spații goale pentru ca această listă să poată fi folosită în aproape orice context pentru a extrage informații de la interlocutorul vostru sau a demonta o acuzație:

Se pare că ți-ne-ți la.....

Se pare că nu vă place.....

Se pare că pre-țui-ți.....

Se pare că cu devine mai ușor.

Se pare că evita-ți să

Ca exemplu, dacă încercați să renegociați închirierea apartamentului pentru a-l subînchiria, dar știți că proprietarul se opune, ați putea eticheta sub forma „Se pare că nu vă plac subchiriașii” sau „Se pare că vreți să aveți chiriași stabili.”

SECȚIUNEA A IV-A: ÎNTREBĂRILE CALIBRATE

Pregătiți trei până la cinci întrebări calibrate care să arate ce pre-țui-ți și ce pre-țuiește interlocutorul și să puteți identifica factorii care ar putea submina înțelegerea.

Negociatorii eficienți nu se opresc la poziția afirmată de interlocutor (*ce anume cere cealaltă parte*) și analizează motivațiile acestuia (*ce anume îi determină să-și dorească, ce-și doresc*). Motivațiile sunt cele care-i fac să se teamă și cele la care speră sau pe care chiar tânjesc să le obțină.

Pare simplu să ne dăm seama ce anume constituie un motiv de îngrijorare pentru interlocutor, însă așteptările primare în privința negocierii ne împiedică adesea în acest demers. Majoritatea pornim de la premisa că nevoile celuilalt sunt în conflict cu ale noastre. Avem tendința să ne îngustăm câmpul vizual la propriile probleme uitând că și interlocutorul nostru are propriile lui probleme, izvorâte din felul lui individual de a

percepe lumea. Negociatorii de succes reușesc să ignore acești ochelari de cal, fiind tot timpul curioși să afle ce motivează *cu adevărat* interlocutorul.

Autoarea seriei de cărți Harry Potter J.K. Rowling are un citat excelent care rezumă acest concept: „Trebuie să acceptați realitatea celorlalți. Credeți că acea realitate se supune negocierii, că ar trebui să se conformeze spuselor voastre. Trebuie să acceptați că și ei sunt la fel de reali ca și voi; trebuie să acceptați că nu sunteți Dumnezeu.”

În aproape orice situație, veți găsi un grup restrâns de întrebări de tip „cum” și „ce” pe care le puteți folosi. Iată câteva dintre ele:

Ce încercăm să obținem?

Cum se justifică acest lucru?

Care este problema de bază aici?

Cum afectează acest lucru situația în general?

Care este cea mai mare provocare cu care vă confrunțați?

Cum se potrivește acest lucru cu obiectivul?

ÎNTREBĂRI PRIN CARE PUTEȚI IDENTIFICA EVENTUAL OBSTACOLE DE DINCOLO DE MASA NEGOCIERILOR

Atunci când implementarea acordului se face cu concursul mai multor oameni, trebuie neapărat să obțineți sprijinul lor. Va trebui să vă ajustați întrebările calibrate pentru a putea identifica și scoate la iveală motivațiile celor aflați în afara mesei de negociere, printre care se numără:

Cum afectează acest acord restul echipei dumneavoastră?

Cât de dispuși sunt oamenii care nu sunt prezenți la această conversație să se conformeze?

Care sunt principalele provocări pentru colegii dumneavoastră în acest domeniu?

ÎNTREBĂRI PENTRU IDENTIFICAREA ȘI DEZAMORSAREA OBSTACOLELOR ÎN CALEA UNUI ACORD

Influența internă în negociere e adesea în mâinile persoanelor care se mulțumesc cu situația existentă. Dacă lucrurile se schimbă, vor avea senzația că nu-și fac treaba cum trebuie. Într-o astfel de negociere dilema voastră va fi cum să-i faceți să se simtă bine și după producerea schimbării.

Veți fi tentați să vă concentrați asupra aspectului monetar, însă lăsați-l deocamdată deoparte. Un procentaj surprinzător de mare de negocieri se axează pe aspecte nemonetare. O negociere presupune adesea conservarea respectului de sine, statutului, autonomiei, precum și alte nevoi nemonetare.

Gândiți-vă la pierderea pe care o percepe interlocutorul vostru. Nu uitați niciodată că o pierdere provoacă o durere de două ori mai puternică decât un câștig de aceeași mărime.

Spre exemplu, interlocutorul vostru ar putea ezita să instaleze noul program de contabilitate de care are nevoie (și pe care voi îl vindeți) pentru că nu vrea să dea greș înaintea evaluării anuale de performanță pe care o va avea peste patru luni. În loc să scădeți prețul, puteți să vă oferiți să-i impresionați șeful, dându-i și lui siguranța de care are nevoie, garantând că programul poate fi instalat în 90 de zile.

ÎNTREBĂRI CARE POT FI FOLOSITE PENTRU IDENTIFICAREA OBSTACOLELOR ÎN CALEA ACORDULUI

Cu ce anume ne confruntăm?

Care este cea mai mare provocare pentru dumneavoastră?

Cum afectează încheierea acordului cu noi situația dumneavoastră?

Ce se întâmplă dacă nu luați nicio măsură?

Cât vă costă să nu luați nicio măsură?

Cum respectă această înțelegere valorile companiei dumneavoastră?

E adesea foarte eficient să puneți aceste întrebări grupate câte două sau trei deoarece sunt suficient de asemănătoare și vor ajuta interlocutorul să se gândească la același lucru din trei unghiuri diferite.

Orice situație are particularitățile ei, desigur, însă alegând combinația potrivită de întrebări calibrate veți face interlocutorul să dezvăluie informații despre ceea ce-și dorește și ceea ce îi trebuie, făcându-l în același timp să vadă lucrurile din punctul vostru de vedere.

Fiți gata să răspundeți cu etichetări atunci când vă răspund la întrebările calibrate.

Având etichetările pregătite veți putea repeta rapid răspunsurile interlocutorului, ceea ce-l va face să vă dea informații noi și mai multe amănunte. Din nou, iată câteva etichetări cu spații pe care le puteți umple și pe care le puteți folosi fără să stați prea mult pe gânduri:

Se pare că e important.

Se pare că credeți că compania mea e singura care poate să.....

Se pare că vă preocupă faptul că

SECȚIUNEA A V-A: OFERTE NEMONETARE

Pregătiți o listă de elemente nemonetare aflate la dispoziția interlocutorului pe care le considerați valoroase.

Întrebați-vă: „Ce ne-ar putea oferi care să ne convingă să facem asta aproape pe gratis?” Amintiți-vă de povestea despre barou, pe care v-am spus-o acum câteva capitole: interesul interlocutorului era să mă plătească cât mai puțin ca să se asigure că face o impresie bună asupra consiliului de administrație.

Am găsit soluția ca ei să mă plătească publicând un articol despre mine în revista lor. Pentru ei costul era foarte scăzut, iar pe mine mă ajuta foarte mult.

Pentru mai multe informații despre compania mea, The Black Swan Group, sau orice alte informații ori sfaturi pe care vi le putem furniza despre negociere, sau pentru a lua legătura cu mine pentru a vorbi în fața companiei voastre, accesați vă rog pagina noastră de internet www.blackswanltd.com.

NOTE

CAPITOLUL 1: NOILE REGULI

1. Robert Mnookin, *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*, Simon & Schuster, New York, 2010.
2. Roger Fisher și William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Houghton Mifflin, Boston, 1981.
3. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus & Giroux, New York, 2011.
4. Philip B. Heymann și Departamentul de Justiție al Statelor Unite, *Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement*, U.S. Department of Justice, Washington, 1993.

CAPITOLUL 2: FII O OGLINDĂ

1. George A. Miller, „The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information”, *Psychological Review* 63, no. 2, pp. 81–97, 1956.

CAPITOLUL 3: NU EMPATIZAȚI CU DUREREA CELORLALȚI, DAȚI-I UN NUME

1. Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert, și Uri Hasson, "Speaker – Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication," *Proceedings of the National Academy of Sciences of USA* 107, nr. 32, pp. 14425–30, 10 august 2010.

CAPITOLUL 4 FERIȚI-VĂ DE „DA”, STĂPÂNIȚI-L PE „NU”

1. Jim Camp, *Start with NO: The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know*, Crown Business, New York, 2002.

CAPITOLUL 6: MODIFICAȚI-LE REALITATEA

1. Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything*, Lyle Stuart, Secaucus, NJ, 1980.
2. Antonio R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, Quill, New York, 2000.
3. Jeffrey J. Fox, *How to Become a Rainmaker: The People Who Get and Keep Customers*, Hyperion, New York, 2000.
4. Daniel Ames and Malia Mason, "Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of Range Offers in Social Exchange," *Journal of Personality and Social Psychology* 108, no. 2, pp. 254–74, februarie 2015.

CAPITOLUL 7: CREAȚI ILUZIA CONTROLULUI

1. Kevin Dutton, *Split-Second Persuasion: The Ancient Art and New Science of Changing Minds*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2011.
2. Dhruv Khullar, "Teaching Doctors the Art of Negotiation," *New York Times*, 23 ianuarie, 2014, <http://well.blogs.nytimes.com/2014/01/23/teaching-doctors-the-art-of-negotiation/>, accesat la 4 septembrie 2015.

CAPITOLUL 8: GARANȚIA ÎNDEPLINIRII

1. Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, a doua ediție, Wadsworth, Belmont, 1981.
Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication*, Aldine-Atherton, Chicago, 1972.
2. Lyn M. Van Swol, Michael T. Braun, și Deepak Malhotra, "Evidence for the Pinocchio Effect: Linguistic Differences Between Lies, Deception by Omissions, and Truths," *Discourse Processes* 49, no. 2, pp. 79–106, 2012.

CAPITOLUL 9 NEGOCIAȚI DUR

1. Gerald R. Williams, *Legal Negotiations and Settlement*, West, St. Paul, 1983.
2. Marwan Sinaceur și Larissa Tiedens, "Get Mad and Get More than Even: The Benefits of Anger Expressions in Negotiations," *Journal of Experimental Social Psychology* 42, no. 3, pp. 314–22, 2006.
3. Daniel R. Ames și Abbie Wazlawek, "Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness," *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, no. 6, pp. 1–16, 2014.

CAPITOLUL 10 GĂSIȚI LEBĂDA NEAGRĂ

1. Nassim Nicholas Taleb, *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*, Random House, New York, 2001.
2. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York, 2007.
3. Ellen J. Langer, Arthur Blank, și Ben Zion Chanowitz, "The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action:

The Role of 'Placebic' Information in Interpersonal Interaction," *Journal of Personality and Social Psychology* 36, no. 6, pp. 635-42, 1978.

DESPRE AUTOR

CHRIS VOSS este unul dintre cei mai renumiți practicanți și profesori în domeniul negocierii din lume. A înființat și este partener principal al The Black Swan Group, o firmă de consultanță care oferă cursuri și consiliere companiilor din Fortune 500 în situații complexe de negociere. Voss a predat la mai multe facultăți de profil economic, printre care Marshall School of Business de la Universitatea California de Sud, McDonough School of Business de la Universitatea Georgetown, Universitatea Harvard, Sloan School of Management de la MIT și Kellogg School of Management de la Universitatea Northwestern, printre altele. Autorul vă invită să accesați pagina de internet a companiei la adresa www.blackswanltd.com

TAHL RAZ descoperă concepte geniale și povești extraordinare care alimentează schimbarea și creșterea oamenilor și organizațiilor. Este jurnalist premiat și coautor al bestsellerului *Never Eat Alone*. Când nu face cercetare sau scrie, el oferă consultanță directorilor și ține cursuri despre forțele care transformă lumea nouă a muncii, fiind consultant editorial al mai multor companii naționale. Cititorii îi pot scrie la adresa tr@tahlraz.com și pot vizita pagina lui de internet, www.tahlraz.com.

„Această carte m-a năucit.”

**Adam Grant, autorul bestsellerului *Originals*
conform topului *New York Times***

Viața e un șir de negocieri: fie încerci să primești o mărire de salariu, să cumperi o mașină sau o casă, renegociezi o chirie sau ai o discuție cu partenerul de viață, această carte îți oferă un avantaj competitiv în orice situație.

Arta negocierii prezintă detaliat strategiile de negociere care l-au ajutat pe Chris Voss, negociatorul șef FBI, să salveze vieți în situații extreme. De la confruntări între cele mai temute clanuri din Haiti, până la jafuri armate petrecute în inima NY toate încheiate cu succes datorită tehnicilor aplicate de acesta. Negociatorul de talie mondială Voss, îți arată cum să aplici aceste metode în viața de zi cu zi, la locul de muncă, în relația cu partenerul și în orice alt domeniu important pentru tine.

**„O lectură captivantă, plină de sfaturi aplicabile imediat,
și nu numai pentru negocierile cu mize mari, ci și pentru optima
gestionare a conflictelor din viața de zi cu zi, la serviciu și acasă.”**

Business Insider

**„Fostul negociator FBI în luarea de ostatici Chris Voss are puțini egali
când în joc sunt negocierile cu mize mari. Tehnicile lui funcționează
impecabil, atât în domeniul afacerilor, cât și în viața personală.”**

**Joe Navarro, agent special FBI, autor al bestsellerului internațional
*What Every Body Is Saying***

**„O carte eminamente practică. În aceste pagini vei găsi exact
tehnicile de care ai nevoie ca să închei orice afacere dorești.”**

Daniel H. Pink, autorul bestsellerelor *To Sell Is Human* și *Drive*

ISBN 606945632-7



9 786069 456323

globo
EDITURA

COMANDĂ ON-LINE!
www.edituraglobo.ro